جامعة الجزائر 3

كلية العلوم الإقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير

قسم العلوم الإقتصادية

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير تخصص تحليل إقتصادي

تأثير دوران العمل على أداء و تنافسية المؤسسة

دراسة حالة مؤسسة بسكتة شرشال الجديدة NBC

إعداد الطالبة :

بوعافية علية

تحت إشراف :

د. حداد بختة

لجنة المناقشة :

أ.د عبد الله علي .... رئيسا

د. حداد بختة .... مقررا

أ.د كيسرى مسعود .... ممتحنا

د. مزعاش علي .... ممتحنا

أ. بورغداد آمال .... ممتحنا

السنة الجامعية : 2013-2014

شكر وتقدير

الشكر والحمد لله سبحانه وتعالى الذي سدد خطاي

وأعانني ووفقني في اتمام هذا العمل

و أتقدم بجزيل الشكر للأستاذة القديرة الدكتورة بختة

حدّاد التي تفضلت بالإشراف على هذه الرسالة

و أعطتني من وقتها وجهدها الكثير.

كما أشكر كل من الأستاذ الدّكتورعبد الله علي

على ملاحظاته القيمة و توجيهاته الثرية ومساندته لي

طوال فترة انجاز هذه الرسالة.

و الأستاذ طارق بلمهدي على تقديمه يد العون و المساعدة

الإهداء

إلى الوالدين الكريمين أطال الله في عمرهما

إلى زوجي الفاضل

إلى جميع أفراد العائلة

إلى كل الزملاء و الأصدقاء

فهرس المحتويات

الفهرس

الفصل الثاني: دوران العمل

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة بسكتة شرشال الجديدة NBC

أولا : قائمة الجداول

ثانيا : قائمة الأشكال

ثالثا : قائمة الملاحق

ملخص الدراسة:

يعبر دوران العمل عن سلوك الفرد لمنحى ترك العمل وهو ناتج عن دوافع مختلفة وينجر عنه آثار سلبية و إيجابية ، وحتى تتفادى المؤسسة حدوث هذه الظاهرة عليها أن تحافظ على مواردها البشرية بكل إمكاناتها المتاحة نظرا للأهمية التي تكتسيها و باعتبارها تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة و بالتالي الارتقاء بأدائها و تنافسيتها.

و قد تم إجراء دراسة ميدانية على مؤسسة بسكتة شرشال الجديدة NBC للوقوف على أهم جوانب دوران العمل بدءا بحساب معدله و من ثم أهمية الموارد البشرية بالمؤسسة ، مرورا على أسبابه و آثاره وكيفية تعامل المؤسسة معه ، حيث وزعت 40 استبانة بشكل عشوائي اعتمدت منها 30 اجريت عليها الدراسة وذلك للتأكد من صحة الفرضيات.

و من أهم النتائج المتوصل إليها أن المؤسسة المدروسة قد شهدت ارتفاعا و انخفاضا في معدل دوران العمل إضافة إلى أن مجموعة معتبرة من العمال يفكرون في ترك العمل والبحث عن بديل نتيجة لأسباب متعددة ،كما أن إدارة المؤسسة تقوم بإجراء مقابلة مع الراغبين في المغادرة لكن ذلك يقتصر على فئة دون الأخرى.

Le résumé de l étude:

La rotation du personnel exprime que le comportement de l'individu est causé par différents motifs, ce qu'il provoque des effets négatifs et positifs ; et pour éviter l' apparition de ce phénomène, l'entreprise doit maintenir ses ressources humaines, vu leur importance et leur contribution à la réalisation de ces objectifs ainsi que l'amélioration de sa performance et sa compétitivité.

Grace à L'étude qu'est a été faite sur la société « nouvelle biscuiterie de Cherchell NBC » pour découvrir les aspects les plus importants de la rotation du travail en a : au départ calculer sa moyenne et apparaitre l'importance des ressources humaines pour l'entreprise, et démontrer ses causes et ses effets, et la façon du comportement de l'entreprise avec la rotation du personnel .

En a distribué 40 questionnaires adoptés au hasard, dont 30 retenues par l'étude de manière à s'assurer de la validité des hypothèses.

Les résultats les plus importants indiquent que l'entreprise étudiée a connu une hausse et une baisse de taux de rotation du personnel, en plus un pourcentage important des employés, qui visent a quitter le travail et qui sont à la recherche d'un autre , pour diverses raisons . L'entreprise Manager effectue une interview avec certains employés qui désirent quitter .

مقدمة عامة

مقدمة عامة:

إنّ الموارد البشرية هي أهم أصول المؤسسات بل هي الدعامة الأساسية والأهم للمحافظة على بقاء ونمو المؤسسات و السيطرة على الأسواق ، و لهذا يعمل القائمين على إدارة المؤسسات على تدعيم الموظفين و تحفيزهم بشتى الوسائل و الإمكانات المتاحة، مما يسهم في زيادة إنتاجيتهم واستمرارهم وذلك للحيلولة دون دوران العمل.

و يعتبر دوران العمل من المشكلات التي تعاني منها إدارة الموارد البشرية لانه يشكل استنزاف للطاقات و الكفاءات غير الملموسة التي تعتبر مصدر ابداع وابتكار ومصدر منافسة مستديمة، فالمؤسسات مطالبة بتأمينهم وصيانتهم و حمايتهم من كل ما يمكن أن يتسبب في تسربهم ، وذلك بالقضاء على كل أشكال الإغتراب البيئي المتمثل في العناصر الخارجية التي تعتبر من اسباب عدم الرضا وعدم العمل على التحسين المستمر للعوامل الداخلية والتي تعتبر المسؤولة عن رضا العاملين.

يدل أداء العاملين على مدى حماسهم و ذكائهم ومعارفهم واتجاهاتهم كما أنه إذا كانت عوائد الاستثمار في الموارد الغير الملموسة تزيد في قيمتها و أهميتها عن قيمة وأهمية الموارد الملموسة فإن تدعيم و تعظيم ذلك يتحدد على مدى الأهمية و العناية التي تحظى بها الموارد البشرية.

و باعتبار أن العامل أو المورد البشري أهم عنصر فعال في أداء المؤسسة فإنه يشكل أيضا مصدرا لتنافسية المؤسسة ، و ذلك من خلال خلق ميزة تنافسية اعتمادا على مهارات و معارف هؤلاء العاملين، حيث أنه و مع العولمة التي تعمل على رفع المنافسة ، فيجب على المؤسسة الإستمرار في تطوير المنتجات وتقديم خدمات ملموسة والتي تقوم على الإستراتيجيات المنشأة من قبل العاملين.

و نظرا للأهمية التي تكتسيها الموارد البشرية في أداء و تنافسية المؤسسة فيتعين على القائمين على إدارة المؤسسة الحفاظ على عامليها والعمل على استبقائهم لتفادي التأثيرات السلبية لدوران العمل.

1/ الإشكالية:

بناءا على ما سبق و في إطار هذا الموضوع يمكن طرح التساؤل الموالي:

كيف يؤثر دوران العمل على أداء المؤسسة و تنافسيتها ؟ و كيف يمكن للمؤسسة إدارة دوران العمل بشكل إيجابي ؟

سيتم معالجة هذه الاشكالية انطلاقا من الإجابة على الأسئلة الفرعية التالية:

1-1 / أين تكمن أهمية الموارد البشرية في أداء وتنافسية المؤسسة ؟

1-2 / ما هي أهم الأسباب المؤدية إلى حدوث دوران العمل في المؤسسة ؟ وماهي الآثار النّاتجة عنه؟

1-3 / و ماهي الطّرق التي تعتمدها المؤسسة للتقليل من الآثار السّلبية لدوران العمل ؟

2/ الفرضيات :

تتمثل الفرضيات التي اعتمدناها في الإجابة على التساؤلات المطروحة و الّتي على أساسها ستتم معالجة الإشكاليّة الرئيسية :

2-1/إنَ الموارد البشرية هي السبب الرئيسي في نجاح المؤسسة و ذلك من خلال الأداء المتميز و باعتبارها مصدرا مهما لخلق ميزة تنافسية.

2-2/دوران العمل ناتج عن أسباب متعلقة بالفرد أي بدوافع شخصية وعن أسباب متعلقة بالمؤسسة ، ولدوران العمل آثار سلبية و إيجابية على الفرد والمؤسسة.

2-3/تقلل المؤسسة من دوران العمل السلبي عن طريق معرفة الأسباب الحقيقية وراء خروج العمالة و من ثمّ البحث عن الحلول المناسبة لمعالجتها.

3/أهمية الدراسة :

تكمن أهمية هذه الدراسة فيما يلي :

-إبراز مكانة الموارد البشرية في المؤسسة.

-التعريف ببعض أشكال و عوامل الضياع في الموارد الغير الملموسة.

-كيفية التأثير ايجابا على التكاليف الظاهرة و الخفية لدوران العمل و ذلك قصد الارتقاء بأداء المؤسسة و من ثمّ تنافسيتها .

4/أهداف الدّراسة :

نهدف من خلال هذه الدراسة إلى:

-التعرف على أهمية بقاء و استقرار العاملين في المؤسسة.

-التعرف على أهم العوامل المؤدية الى دوران العمل.

-التعرف على دور ادارة المؤسسة في الحدّ من دوران العمل و إدارته بشكل إيجابي .

-القيام بدراسة ميدانية يمكن من خلالها الخروج ببعض المقترحات التي يمكن أن تعالج أو تقلل من مشكل دوران العمل.

5/أسباب اختيار الموضوع :

تم اختيار هذا الموضوع نظرا لأهميته و شموليته و قلة الدراسات التي تطرقت إليه ، و كذلك كون دوران العمل من أبرز المشاكل التي تواجهها إدارة الموارد البشرية و تسعى جاهدة لتجنبه و ايجاد الحلول الملائمة له ، باعتبار أن نجاح و تفوق أي مؤسسة مرتبط بكفاءة و أداء مواردها البشرية.

6/حدود الدراسة:

6-1/ الحدود الموضوعية: نركز من خلال هذا البحث على معرفة و دراسة مختلف الآثار الناجمة عن دوران العمل ، والتي تؤثر على كل من أداء و تنافسية المؤسسة و كيف تتعامل المؤسسة معه.

6-2/الحدود المكانية: تم اسقاط الدراسة الميدانية على عينة من العمال بمؤسّسة "بسكتة شرشال الجديدة NBC" بولاية تيبازة.

6-3/الحدود الزّمانية: تم اجراء الدراسة الميدانية مطلع السنة الجارية أي خلال الفصل الثاني من السنة الدراسية 2013/2012.

7/أدوات الدراسة:

خلال دراستنا للجانبين النظري و التطبيقي اعتمدنا في جمع المعلومات و البيانات على جملة من الوسائل و المتمثلة أساسا في الكتب و المجلات والملتقيات العلمية و غيرها من المراجع و المصادر التي تخدم الموضوع ، بالإضافة إلى بعض المواقع الإلكترونية ، هذا فيما يخص الجانب النظري ، أما الجانب التّطبيقي فقد تم الإعتماد بشكل أساسي على استمارة الإستبيان و التي تساعد على الإستقصاء و جمع

البيانات من العينة المختارة ، بالإضافة الى مقابلة بعض المديرين الفرعيين و المدير العام، كما تم الإعتماد على وثائق المؤسسة قيد الدراسة.

8/مجتمع و عينة الدراسة :

تم اختيار مؤسسة بسكتة شرشال الجديدة NBC من أجل القيام بالدراسة الميدانية و جمع البيانات و المعلومات المطلوبة.و بالنسبة لعينة الدّراسة فقد تم اختيار مجموعة من العمال عشوائيا، ووزعت عليها استبيانات .

9/صعوبات الدراسة:

من أهم الصعوبات اتي واجهناها خلال دراستنا لهذا الموضوع هو قلة الكتب والمراجع المتعلقة بدوران العمل بحد ذاته ، بالإضافة إلى صعوبة الحصول على البيانات و المعلومات خلال الدراسة الميدانية.

10/المنهج المستخدم:

اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم على أساس وصف الظاهرة المدروسة للوصول إلى أسبابها و العوامل المتحكمة فيها و تحليلها بغرض استخلاص النتائج ، كما تم استخدام منهج دراسة حالة في الجانب التطبيقي للبحث و ذلك خلال اسقاط الظاهرة المدروسة على مؤسسة بسكتة شرشال الجديدة NBC وذلك انطلاقا من استمارة الإستبيان قصد جمع البيانات والمعلومات و من ثمَّ معالجتها.

11/الدراسات السابقة:

خلال اطّلاعنا و بحثنا في مختلف الوسائل المتاحة وجدنا الدراسات التالية و التي لها علاقة بالموضوع:

الدراسة الأولى: وهي دراسة قام بها الحميدي محمد المطيري بعنوان"أثر دوران العاملين على الأداء المالي دراسة تطبيقية في قطاع المصارف الاسلامية الكويتية"، رسالة مقدمة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في المحاسبة، كلية الاعمال،جامعة الشرق الاوسط،عمان ، الاردن،2012.

هدفت هذه الدّراسة إلى التعرف على أثر دوران العاملين على الأداء المالي في قطاع المصارف الاسلامية الكويتية، ومن أبرز النتائج التي توصل إليها هي أنّ :

-زيادة دوران العاملين يؤدّي إلى نقص كفاءة الموظفين في المصارف، مما ينعكس على أدائها و جودة الخدمة المقدّمة فيها.

-خبرة المصرف مهما كانت لن تؤثر بشكل أو بآخر على أهمية الاثر الّذي يلعبه دوران العاملين في التأثير على الأداء المالي للمصارف الاسلامية.

الدّراسة الثانية:

هي دراسة أعدّها بندر بن فهد محمد الحربي تحت عنوان "تسرب العمالة الوطنية من القطاع الخاص الأسباب و الحلول المقترحة دراسة استطلاعية لآراء المتسربين من القطاع الخاص بمدينة الرّياض "، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، قسم الإدارة ، جامعة الملك سعود، السعودية ،2008.

تهدف هذه الدّراسة إلى التعرف على أهم الأسباب التنظيمية،المادية و المعنوية، الشخصية والاجتماعية ، التي تؤدي إلى تسرب العمالة الوطنية من القطاع الخاص ، إعتمادا على توجهات أفراد عينة الدراسة نحوها.

و من أهم النتائج التي خلصت إليها هذه الدّراسة ما يلي :

-اتفاق أفراد العينة على وجود أسباب تنظيمية تؤدّي إلى تسرب العمالة الوطنية من القطاع الخاص أبرزها : عدم توفر مسار وظيفي واضح للترقية، عدم الشعور بالعدالة في تقويم الأداء الوظيفي ، عدم الشّعور بتوفر الأمن الوظيفي بالإضافة إلى عدم توفر المرونة الكافية لأداء العمل و غيرها.....).

- اتفاق أفراد العينة على وجود أسباب مادّية و معنوية تؤدّي إلى تسرب العمالة الوطنية من القطاع الخاص تمثلت أساسا في : انخفاض الرّواتب ، قلة الحوافز، عدم توفّر مكافآت مالية للموظف المجتهد،عدم توفر الأمن الطّبي ، عدم صرف الرّواتب و المستحقات في أوقاتها...).

- اتفاق أفراد العينة على وجود أسباب شخصية و اجتماعية تؤدّي إلى تسرب العمالة الوطنية من القطاع الخاص أبرزها :الرغبة في اكمال الدراسة ، تفضيل العمل بالقطاع الحكومي ، الالتحاق بالمؤسسة مؤقتا حتى يتم الحصول على عمل آخر، بعد مقر العمل عن المنزل....).

12/هيكل البحث:

للإحاطة بمختلف جوانب الموضوع تم تقسيم البحث لثلاثة فصول ،بحيث يمثل الفصلين الأولين الجانب النظري للدراسة أما الفصل الأخير فيمثل الجانب التطبيقي لها، وقد تم تقسيم الفصول على النحو التالي:

الفصل الأول :يوضح أهمية الموارد البشرية في أداء و تنافسية المؤسسة ، وضم ثلاثة مباحث يتناول أوّلها أهمية الموارد البشرية في المؤسسة المعاصرة ، يليها المبحث الثاني بعنوان أداء المؤسسة ، ومن ثم المبحث الثالث الذي يشرح تنافسية المؤسسة.

الفصل الثاني: بعنوان دوران العمل وقسم بدوره إلى ثلاثة مباحث ، المبحث الأوْل ماهية دوران العمل ، المبحث الثاني يبين النظريات المفسرة لدوران العمل وأسبابه أما المبحث الثالث فقد تطرق إلى آثار دوران العمل و سبل تخفيضه.

الفصل الثالث: جاء تحت عنوان دراسة ميدانية بمؤسسة بسكتة شرشال الجديدة ، قسم لثلاثة مباحث مختلفة وتم التطرق فيها لتقديم المؤسسة في المبحث الأول ، أما المبحث الثاني تناول دوران العمل في مؤسسة بسكتة شرشال الجديدة NBC. و في المبحث الثالث و الأخير تمّ تحليل نتائج الدراسة الميدانية لمؤسسة بسكتة شرشال الجديدة NBC.

13/المصطلحات الواردة في الدراسة:

من أبرز المصطلحات المستخدمة في الدّراسة ما يلي:

دوران العمل: هي ظاهرة خروج العمال من المؤسسة التي يعملون بها بشكل نهائي ، سوءا كان ذلك بإرادتهم أم بإرادة المؤسسة و قد تم استخدام مصطلح تسرب العمالة ، خروج العمالة في البحث للدلالة على دوران العمل.

أداء المؤسسة: هي قدرة او مدى تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها المسطرة و يظهر ذلك من خلال قدرتها على البقاء و المنافسة في السوق.

أداء العاملين(الأفراد): انجاز الفرد لعمله بكفاءة و فعالية داخل المؤسسة مساهما في بذلك في تحقيق أهدافها المخططة .

تنافسية المؤسسة: قدرة المؤسسة على مواجهة المنافسة على مستوى أسواقها عن طريق تميزها و عملها بكفاءة و فعالية في خدمة المستهلك ، وهو ما يكسبها مكانة بين منافسيها.

الفصل الأوّل:

أهمية الموارد البشرية في أداء وتنافسية المؤسسة

تمهيد الفصل:

تعتبر الموارد البشرية من أهم دعائم المؤسّسة وأساس تطوّرها، كما تعتمد في كفاءتها على حسن استثمار مواردها وخاصّة الموارد البشرية باعتبارها المتحكّمة في باقي الموارد وفي طرق استخدامها، فالمورد البشري هو القوّة الدّافعة الحقيقية في أي تنظيم وهو مصدر كل الطّاقات، والأفراد هم أيضا الّذين يقومون بالأداء الفعلي لكثير من الأعمال والمهام التي تعجز الآلة على القيام بها، وهذا ينطبق أيضا على تلك المؤسّسات التي تعتمد على وسائل تكنولوجية متقدّمة، وبالتّالي ونظرا للدّور الفعّال الّذي تقوم به الموارد البشريّة في أي مؤسّسة يجب الإهتمام بها حتّى تكون المؤسّسة صالحة للمنافسة وذات أداء عالي ومتميّز، وخلال هذا الفصل سيتمّ إبراز أهميّة الموارد البشريّة في أداء وتنافسيّة المؤسّسة حيث قسّم هذا الفصل على النحو التّالي:

المبحث الأوّل: أهمية الموارد البشرية في المؤسّسة المعاصرة

المبحث الثاني: أداء المؤسّسة

المبحث الثّالث: تنافسية المؤسّسة

المبحث الأوّل: أهمية الموارد البشرية في المؤسسة المعاصرة

يمكن اعتبار الموارد البشرية ثروة حقيقية لدى معظم المؤسّسات كونها تلعب أدوارا حيوية في صنع نجاحها وتفوقها، كما أنّ نجاح إدارة المؤسسة يأتي عن طريق نجاح مواردها البشرية، هذا ما تراه الإدارة الحديثة حيث ركّزت هاته الأخيرة على الموارد بشكل عام والموارد البشرية بشكل خاص.

وخلال هذا المبحث سوف نركّز على أهمّية الموارد البشرية داخل المؤسسة، وذلك من خلال إبراز مختلف وظائفها وكذا أهدافها وأهميتها في الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

المطلب الأوّل: ماهية الموارد البشرية

أوّلا: مفهوم الموارد البشرية:

الموارد البشرية Human Resources كإصطلاح يعتبر حديثا، وقد حلّ بالتّدريج محلّ اصطلاح الأفراد Personnel أو القوى العاملة الذي كان سائدا.[1] ويقصد بالموارد البشرية Human Resources جميع الأفراد الذين يعيشون في بلد ما وهذا ما يعبر عنه إحصائيا بعدد السّكان population في ذلك البلد.[2]

ولإيضاح مفهوم الموارد البشرية أكثر سيتم الارتكاز على مفهوم القوى العاملة Manpower، والمتمثلة في "تلك الفئة من سكان ذلك البلد القادرة على العمل وكذا المستعدّة له والرّاغبة فيه (...) وبتوفر هاته المقومات أي القدرة والرّغبة والاستعداد للعمل، فإنّ مفهوم القوى العاملة يشير إلى تلك النسبة من السّكان المدنيين الذين يبلغون سنّا معيّنة، ويعملون في قطاعات الإنتاج أو الخدمات مقابل أجر أو متعطلين يبحثون عن عمل".[3]

وبالتالي فالموارد البشرية أو الطّاقات البشرية تضمّ ثلاثة فئات بشرية هي فئة المشتغلين، وفئة العاطلين، وفئة الخارجين عن هاتين الفئتين، وهم الخارجون عن قوة العمل (ربات البيوت، السجناء، نزلاء المستشفيات، الأطفال، كبار السن والعاجزين عن العمل، الممنوعين قانونا من العمل)، ويمكن تلخيص مفهوم الموارد البشرية في المعادلة التّالية:[4]

الموارد البشرية = المشتغلون + المتعطّلون + الخارجون عن قوّة العمل

---

[1] علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، القاهرة، دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2007، ص14.

[2] مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، الأردن، دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2007، ص35.

[3] نفس المرجع السابق، ص35.

[4] المرجع السابق ، ص ص36، 37.

وبالنّسبة **لمفهوم الموارد البشرية داخل المؤسّسة** فيمكن القول أنّ أيّة مؤسّسة أيّا كان حجمها ونشاطها تتكوّن من أصول ماديّة وموارد بشرية... إلاّ أنّه في الوقت الرّاهن يجمع المختصين والخبراء على أنّ الموارد البشرية أكثر الأصول أهميّة ويتحدّد عمل المؤسّسة بناء على هذا العنصر.[1]

ثانيا : تعريف الموارد البشرية :

وفيما يخص تعريف الموارد البشرية بالمؤسسة فهي كالتالي :

1) الموارد البشرية في المؤسسة هي مجموعات الأفراد المشاركة في رسم الأهداف والسياسات والنشاطات وإنجاز الأعمال التي تقوم بها المؤسسات، وتقسّم هذه الموارد إلى خمسة مجموعات وتتمثّل فيما يلي:[2]

- الموارد الاحترافية (الكفاءات) Human Resources Professionals.
- الموارد القياديّة (المدراء) Top Management.
- الموارد الإشرافية (رؤساء أقسام مثلا أو مدير مشروع) Line Management.
- باقي الموارد المشاركة Other Organizational Resources.
- الإتحادات العمالية Unions.

من خلال هذا التعريف نجد أنّ الموارد البشرية داخل المؤسّسة هي عبارة عن جميع أعضاء المؤسّسة باختلاف مستوياتهم، سواء كانوا مدراء أو مشرفين أو أفراد أكفاء ومحترفين أو عبارة عن فرق عمل واتحادات عمالية، والذين يساهمون في وضع الأهداف والسّياسات وكذا مختلف النّشاطات والعمل على تطبيقها.

2) وهناك من عرّف الموارد البشرية بالمؤسّسة على أنّها:"مجموعة الأفراد الّذين يرتبطون بالمؤسّسة بعلاقة عمل أو يعملون لحسابه مباشرة وبالكامل، سواء إذا كان عملهم يتّصل اتصالا مباشرا أو غير مباشر بالإنتاج أو بنشاط المؤسّسة عموما، حيث أنّ تحقق أهداف المؤسّسة يرتبط ارتباطا وثيقا بوجود الفريق الّذي يتولّى الإدارة أي كلّ من مهام التخطيط والتنظيم وتكوين فرق التنفيذ ومراقبة نتائج التنفيذ، في مختلف الوظائف المرتبطة بأهداف المؤسّسة".[3]

---

[1] علي غربي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص13.

[2] حسن إبراهيم بلّوط، إدارة الموارد البشريّة من منظور إستراتيجي دار النّهضة العربية، بيروت ، الطّبعة الأولى، 2002، ص17.

[3] عشوي نصر الدّين، التخطيط طويل الأمد للقوى العاملة على مستوى المؤسّسة – كنظام – أطروحة دكتوراه دولة غير منشورة ، جامعة الجزائر، 2006، ص50.

المقصود بالموارد البشرية بالمؤسّسة هنا مجموعة الأشخاص المتواجدين بالمؤسّسة والّذين يعملون لصالحها، ويساهمون في تحقيق أهدافها المسطّرة، وذلك عن طريق إنجاز مختلف المهام المنوطة بها كالتّخطيط، التنظيم، الرّقابة.

3) وفي الولايات المتحدّة الأمريكية تعرّف الكتب المدرسيّة الموارد البشريّة على أنّها الوظيفة التي تسمح للمؤسّسة بإدارة عملية الاستقطاب، التدريب والتّطوير، التقييم، وكذا إدارة أمور العمّال، ووظيفة الموارد البشرية تدير كذلك علاقات العمل التي تتضمّن حقوق العاملين، الصّحة، الأمان الوظيفي.[1]

من خلال هذا التعريف نلاحظ أنّ الموارد البشرية تساعد المؤسسة في عمليّات الاستقطاب، التدريب، التطوير، التقييم، وإدارة أجور العمّال.

4) وفي تعريف آخر فان :" الموارد البشرية هي مجموعة النشاطات و المهام الدؤوبة التي تعنى بجميع شؤون و جوانب القوى العاملة في المنظمة بدءا من استقطاب و جذب القوى و تعيينها و توصيف الوظائف لها ، و تنميتها و تطويرها و تحفيزها و توفير السياسات و النظم و الظروف الكفيلة بالمحافظة عليها و حسن توظيفها و تعزيز انتمائها للمنظمة ، و دافعيتها للعمل "[2].

نلاحظ من هذا التعريف بأن الموارد البشرية هي عبارة عن الوظائف المتعلقة باستقطاب و جذب وتعيين و تدريب العاملين بالمؤسسة ، وكذا الحفاظ عليهم ، و زيادة دافعيتهم للعمل .

من خلال ما سبق من التعاريف نستنتج أنّ الموارد البشريّة بالمؤسّسة هي جلّ العمالة أي الموظّفين بمختلف مستوياتهم التّنظيمية والّذين يعملون للمؤسّسة، ويمكن القول أنّ الموارد البشريّة داخل المؤسّسة هم فريق من الأشخاص ينتمون إلى المؤسّسة ويعملون فرادى أو جماعة لتحقيق أهداف المؤسّسة، وذلك من خلال إنجاز وظائفهم المختلفة.

ثالثا: النظرة الحديثة للموارد البشرية

لقد كانت الجهات المختصة في الأفراد بالولايات المتحدة الأمريكية السبّاقة في إنشاء العناصر الخاصّة "بسياسات الإنسان" في المصنع، بمعنى الإجراءات الخاصّة بالتّأثيرات على نفسية العامل، ففي بداية القرن العشرين تم ادخال في مؤسسات صناعية مختلفة مصلحة خاصّة تدعى (إدارة الأفراد) " Personnel Administration" والتي تهتم فقط بالعلاقات مع الأفراد، وبهذا دخلت إدارة ونظام الموارد البشرية في

[1] Sid Ahmed Benraouane, Le management des ressources Humaines, Alger, Office des publications universitaires, 2010, P27.

[2] حسين حريم ، مبادئ الادارة الحديثة (النظريات ، العمليات الادارية ، وظائف المنظمة)، دار الحامد للنشر و التوزيع ،عمان ،الاردن ، الطبعة الاولى ،2006 ،ص ص 350 351

المؤسسة الصناعية، لينشئ في سنة 1910 في بوستن (و. م. أ) " Employment Managers Association" والتي كرست لدراسة معمّقة لهذه المسائل.

وبداية من ذلك الوقت، وخاصّة بعد الحرب العالمية الأولى، أنشئت العديد من المصالح مثل هذه، والمرتبطة بالاهتمام بمشاكل العمّال، وفي المؤسّسات والمحلاّت التّجارية الكبرى في أمريكا، وتحمل هذه المصالح تسميات مختلفة مثل: دائرة العلاقات الصّناعيّة أو مصلحة التشغيل... الخ، وكان الاهتمام بالعامل وبتخصيص مصلحة لذلك عدّة أسباب منها على الخصوص:

1- حاجة المؤسسة: ترتبط إدارة أو مصلحة الموارد البشرية في المؤسسة في الواقع بحاجة هذه الأخيرة إليها، فكان تسيير شؤون الأفراد فيها في بداياتها، لا يتطلب وجود هيئة منفصلة ومستقلة لذلك، سواء لصغر الحجم ولضعف عدد العمال فيها، أو لغياب دور النقابات ولضعف الاهتمام بالعامل البشري، لسوء تنظيمه وخضوعه لرأس المال.

ولم تكن المؤسسة آن ذاك في حاجة إلى سياسة اهتمام بشكل محدّد بالعمّال، وهو ما جعل صاحب رأس المال أو المنظّم والمدير في نفس الوقت للمؤسّسة يتكفّل بشؤون عمّاله بنفسه، وهي نفس الميزة في الوحدات الحرفيّة قبلها.[1]

وفي بداية وجود المؤسسة لم توجد إدارة مخصّصة للأفراد، حسب المخطط الهيكلي البسيط لها، وهو ما يوافق الأشكال الهيكلية لمؤسسة DUPONT الأمريكية الشّهيرة، فنجد أنّ الهيكل البسيط الأوّلي لا تحوي إلاّ الإدارة الماليّة بالإضافة إلى إدارات المصانع الثّلاثة وكلّها تحت الإدارة العامّة، وبتوسّع المؤسسّة أعيدت هيكلة تنظيمها مع إستراتيجية التوسّع في النّشاط قبل الحرب العالميّة الأولى حتى نهايتها، أين ازدهر نشاطها ووصل إلى مستويات عالية جدّا (نشاطها الأساسي صناعة مسحوق المتفجرات).

وفي هيكلها في نفس الفترة ظهرت مصلحة الأفراد، إلاّ أنّ هذه المصلحة لم تظهر واضحة في هيكلها المستحدث بعد مرحلة جديدة من التوسع سنة 1921، أين تظهر مصلحة الخدمات والنقل والإشهار وأخرى ضمن الإدارات أو الدّوائر المساعدة.

ومع انطلاق الحرب العالميّة كانت الحاجة إلى اليد العاملة كبيرة في المصانع الأوروبية خاصّة، لرفع الإنتاج من وسائل الحرب وكذلك في مجال الصناعات الغذائيّة والفلاحيّة، وبتزايد الطلب على اليد العاملة

[1] ناصر دادي عدّون، إدارة الموارد البشريّة والسّلوك التنظيمي (دراسة نظرية وتطبيقيّة)، دار المحمديّة العامّة، الجزائر، 2004، ص ص11، 12.

النّسويّة غير المتكوّنة خاصّة، فرضت على المؤسّسات المحتاجة إلى عناصر أو مصلحة متخصّصة، تقدّم المساعدة للإدارة في تسيير عمليّة اختبار الأفراد وإعطائهم قدرا من التّكوين لأداء الأعمال المطلوبة.[1]

2- تطبيق نظريات الإدارة الحديثة: والمتمثلة أساسا في حركة الإدارة العلميّة، حيث يعتبر فريدريك تايلر Frederick W. Taylor رائدا لهذه الحركة، ويذكر تايلر أنّ "الإدارة العلميّة تعني استخدام المعرفة والاستقصاء العلمي بدلا من الأسلوب القديم الذي يعتمد على الرّأي والتقدير الشخصي لكلّ من العامل أو الرّئيس في أي مجال يختصّ بتنفيذ الأعمال بالمنظّمة".[2]

وقد أدّى تطبيق طريقة الإدارة العلميّة في المؤسّسات الاقتصاديّة بعد انتشارها في أوروبا خاصّة، إلى ظهور بعض السّلبيات مثل الغيابات المتكرّرة، والتّبذير في استعمال المواد الأوّليّة، وغيرها من التّصرّفات النّاتجة عن الملل والضّغط، الّذي أحسّ به كثير من العمّال جرّاء إدخال طريقة التّنظيم، وتقسيم العمل التايلوريّة المقيّدة لحركة العامل وهذه النّتائج السّلبيّة جاءت بعد تحقيق إيجابيات في بداية الأمر إلى أن ساد الملل والضّجر بعد ذلك، وهو ما جعل العديد من المختّصين وخاصّة السّلوكيّين يتّجهون إلى القيام بدراسات وتجارب، سمحت بالقضاء على تلك المشاكل من جهة، والإعداد لنظريات سلوكيّة اجتماعيّة فيما يتعلّق بتسيير وتنظيم الموارد البشريّة في المؤسّسة من جهة أخرى.

ولم يبق تحديد المناصب، ورقابة نشاط العمّال ومختلف الأفراد في المؤسّسة، تخضع إلى الجانب المادّي فقط، بل تطوّرت عدّة نظريات تأخذ بعين الاعتبار الجانب النّفسي والسّلوكي للإنسان مع ربطه بالعمل في المؤسّسة.

3- تزايد دور النّقابات وتدخّل الحكومات في تنظيم العمل: مع التّطوّرات الّتي شهدتها الجوانب الاجتماعيّة والمهنيّة للعمّال، وتدخّل النّقابات والدّولة في التّأثير في هذه الجوانب بشكل كبير بواسطة القوانين والتّشريعات، سواء الموجودة على مستوى البلدان، أو على المستوى الجهوي والدّولي لبعض الهيئات، مثل منظمة العمل الدّوليّة الّتي تشرف وتتّصل بمختلف المنظّمات الجهويّة للعمل كالمنظّمة العربيّة للعمل، ومع النّقابات في مختلف أنحاء العالم.

4- تغيّر نظرة المتخصّصين إلى العامل في المؤسّسة: كان لتطوّر رؤية المتخصّصين إلى التّسيير وأهدافه في المؤسّسة، حيث يرى "Drucker" مثلا أنّ البحث عن الرّبح الأقصى ليس من مهام المسيّر الجيّد، وإنّما مهمّته اليوم هي البحث عن مستوى من التّفاهم المقبول حول أهداف المؤسّسة بين كلّ من العمّال

[1] المرجع السابق ، ص13.

[2] عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدّار الجامعيّة الإسكندريّة، مصر، 2010، ص13.

والمسيّرين وأصحاب رأس المال، وأصبحت اليوم دائرة الموارد البشريّة ذات أهميّة قصوى في المؤسّسات الاقتصاديّة وبهذا أصبح العامل يحتّل مكانة جوهريّة في المؤسّسة الاقتصاديّة، ويلمس ذلك من خلال التّطوّر الحاصل في تنظيم المؤسّسات الحديثة، إذ أصبحت المصالح المكلّفة بشؤون العمّال، داخل التّنظيم الإداري فيها، تحتلّ مرتبة عالية ومؤثّرة، واستعمال مصطلحات لمديري أو مسؤولي العمّال، مثل مدير الموارد البشريّة، أو الشّؤون الاجتماعيّة، أو مدير التنميّة البشريّة دليل على الأهميّة المعطاة للعمّال في المؤسّسة والإنسان فيها عامّة، كما اتّجه دور مسؤول الأفراد إلى التنسيق أكثر عوض المراقبة والإنضباط والطّرد وغيرها.

5- **تطوّر دور العمل لدى العامل والمؤسّسة:** نتيجة للظّروف والمتغيّرات المذكورة والّتي تزامنت مع التّطوّر الاجتماعي والثّقافي للمجتمع، اتّجه الطّلب على العمل نحو البحث عن الاستقرار في العمل بالمؤسّسة، ولضمان حياة عمليّة ليس لضمان أجرة فقط.

ومع التطوّرات الّتي شهدتها الصّناعة والتكنولوجيا مع الثّورة الصّناعيّة الثّانية بخمسينات القرن العشرين، لم تبق المنافسة بين المؤسّسات بالأسعار بل تركت مكانها للمنافسة بالكفاءة والإبداع وبنوعيّة المنتجات ولم يكن أمام المؤسّسات الحديثة إلاّ العمل على إشراك العمّال بمختلف مناصبهم في الهرم الإداري والتّنفيذي، في أغلب أعمال تحديد الأهداف والخطط أو البرامج الّتي تقوم بها الإدارة، وقد خطّت المؤسّسات اليابانيّة وبعدها الأمريكيّة خطوات كبيرة في هذا المجال.[1]

رابعا: تعريف إدارة الموارد البشرية:

هناك عدّة تعاريف تتعلّق بإدارة الموارد البشرية، سوف نوردها على النّحو الآتي:

1) عرّف البعض إدارة الموارد البشريّة بأنّها:"مجموعة من البرامج، والوظائف، والأنشطة المصمّمة لتعظيم كلّ من أهداف الفرد والمؤسّسة".[2]

2) كماعرّفت إدارة الموارد البشرية بأنّها:"الوظيفة التي تهدف إلى تحقيق كفاية فعّالة ومستدامة في رواتب المؤسّسة وفحص العمل من حيث العدد، التّأهيل والتحفيز، وهدفها هو التحسين المستمر للمهارات لخدمة إستراتيجية المؤسّسة".[3]

---

[1] ناصر دادي عدّون، مرجع سبق ذكره، ص ص14، 15.

[2] علي غربي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص14.

[3] KHELASSI Réda, Management ressources humains, Houma éditions, Alger 2010, P15.

3) وفي تعريف آخر فإن إدارة الموارد البشرية :"هي اتّخاذ ووضع الإجراءات والقرارات الّتي تؤثّر مباشرة على الأفراد أو الموارد البشريّة العاملة، وإدارة الموارد البشريّة الفعّالة هي الإدارة الّتي تؤمن ثبات الأفراد العاملين يجب تزويدهم بالوسائل الّتي تمكّنهم من القيام بأعمالهم وذلك لضمان نجاحها ونجاحهم..."[1]

4) وهناك من عرّف إدارة الموارد البشريّة على أنّها:"تلك الإدارة المسؤولة عن زيادة فاعليّة الموارد البشريّة في المؤسّسة لتحقيق أهدافها وأهداف المجتمع".[2]

استنادا إلى ما سبق من التعاريف نلاحظ وجود نقاط تشابه تجمع فيما بينها، وتتمثّل في ربط إدارة الموارد البشريّة بتحقيق أهداف المؤسّسة المختلفة وذلك من خلال التّأثير الإيجابي على مواردها البشريّة، وعليه نستنتج أنّ إدارة الموارد البشريّة هي المهمّة أو الوظيفة أو هي مجموعة من القرارات الفعّالة التي تسمح للمؤسّسة بتحقيق أهدافها، وذلك عن طريق الحفاظ على مواردها البشريّة وتحفيزها وكذا تأهيلها للقيام بمهامها بالمستوى المطلوب.

المطلب الثاني: وظائف إدارة الموارد البشريّة

تختلف وظائف الموارد البشريّة من مؤسسة لأخرى بحسب حجم المؤسسة وأنشطتها إلاّ أنّ هناك عددا من الوظائف الأساسيّة للموارد البشريّة في أي تنظيم[3] ويمكن تقسيم هذه الوظائف إلى ما يلي:

أوّلا: الوظائف الرّئيسيّة للموارد البشريّة:

تتمثّل الوظائف الرّئيسيّة للموارد البشريّة أساسا فيما يلي:[4]

1- تحليل العمل: تعني هذه الوظيفة التّعرّف على الأنشطة والمهام المكوّنة للوظيفة، وتوصيف هذه الوظيفة، ويقصد بالتّوصيف:"تحديد معالم كل وظيفة من الوظائف الموجودة في المؤسسة من حيث واجباتها ومسؤوليّاتها ومتطلّباتها والشّروط الّتي يجب أن تتوفّر في من يشغلها ".[5]

---

[1] حسن إبراهيم بلّوط، مرجع سبق ذكره، ص18.

[2] محمّد عبده حافظ، ادارة الموارد البشرية بين الفكر التقليدي و المعاصر،دار الفجر للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى،القاهرة ،2011، ص19.

[3] إبراهيم الحديد، بابا عبد القادر، دور تكنولوجيا المعلومات في تطوير الكوادر البشريّة، مجلّة دراسات اقتصاديّة، الجزائر، دار الخلدونيّة للنّشر والتّوزيع، العدد 14، 2010، ص40.

[4] أحمد ماهر، إدارة الموارد البشريّة، الدّار الجامعيّة للنّشر والتّوزيع، الإسكندريّة،الطّبعة الثّانية، 2008، ص ص34، 35.

[5] إبراهيم الحديد، بابا عبد القادر، المرجع السابق، ص41.

2- تخطيط القوى العاملة: تعنى بتحديد احتياج المنظّمة من أنواع وأعداد العاملين، ويتطلّب هذا تحديد طلب المؤسسة من العاملين، وتحديد ما هو معروض ومتاح منها، والمقارنة بينهما لتحديد صافي العجز والزيادة في القوى العاملة بالمؤسسة.

3- الاختيار والتّعيين: وتهتمّ هذه الوظيفة بالبحث عن العاملين في سوق العمل وتصفيتهم من خلال طلبات التّوظيف، والاختبارات، والمقابلات الشخصيّة، غيرها من الأساليب، وذلك ضمانا لوضع الفرد المناسب في المكان المناسب.

4- تصميم هيكل الأجور: "الأجر (Wage) بالمعنى الاقتصادي هو التعويض المدفوع للعامل الأجير كثمن لجهده المستغل من قبل شخص (منتج) أو أشخاص آخرين (منتجين) خلال مدة زمنية معينة"[1]. وتهتم هذه الوظيفة بتحديد القيمة والأهميّة النّسبيّة لكلّ وظيفة وتحديد أجرها، وتحديد درجات أجريّة للوظائف، كما تهتمّ الوظيفة بإدارة سليمة لنظام الأجور حتّى يتمّ ضمان مقابل سليم للقيم والأهمّيات المختلفة.

5- تصميم أنظمة الحوافز: وتعني هذه الوظيفة بمنح مقابل عادل للأداء المتميّز ويمكن تحفيز العاملين على أدائهم الفردي، أو أدائهم الجماعي، فتظهر الحوافز الفردية والحوافز الجماعيّة، وأيضا هناك حوافز على أساس أداء المؤسسة ككلّ وعمليّة التّحفيز تبدأ بمعرفة وتحديد مختلف حاجيّات الأفراد.[2]

6- تصميم أنظمة مزايا خدمات العاملين: تهتمّ المنظّمات بمنح عامليها مزايا عينيّة مثل المعاشات والتّأمينات الخاصّة بالمرض والعجز وبالبطالة، كما تهتمّ المنظّمات بتقديم خدمات للعاملين في شكل خدمات ماليّة واجتماعيّة، ورياضيّة، وقانونيّة، وقد تمتدّ إلى الإسكان والمواصلات وغيرها..

7- تقييم الأداء: تهتمّ كلّ المؤسسات تقريبا بتقييم أداء موظّفيها، ويتم ذلك من خلال أساليب معيّنة، وغالبا ما يقوم بالتّقييم الرؤساء المباشرون بغرض التّعرّف على الكفاءة العامّة للعاملين، وبغرض التعرّف على أوجه القصور في هذا الأداء.

8- التّدريب: يعرف التّدريب بأنّه:"نشاط مخطّط يهدف إلى إحداث تغيير في الفرد والمجتمع يتعلّق بالمعلومات والخبرات والمهارات ومعدّلات الأداء وطرق العمل والسّلوك والاتّجاهات، بما يؤهّل الفرد

[1] كامل علاوي كاظم الفتلاوي، حسن لطيف كاظم الزبيدي، مبادئ علم الاقتصاد، دار صفاء للنّشر والتوزيع عمّان ، الطّبعة الأولى، 2009، ص181.

[2] Abdelkrim Bouhafs, La communication de l’entreprise :-comment dire aux uns et aux autre, 2007, P142.

والجماعة للقيام بمهامهم بكفاءة وإنتاجيّة عالية وإحساس متزايد بالأمن والاستقرار الوظيفي والمهني"[1]. وتقع على عاتق المدرّبين مسؤوليّة تنمية المعرفة والسّلوك والاتّجاهات لدى الأفراد[2].

وتمارس المؤسسات أنشطة التّدريب بغرض رفع كفاءة ومعارف ومهارات العاملين، وتوجيه اتجاهاتهم نحو أنشطة معيّنة، وعلى الشّركة أن تحدّد احتياج المرؤوسين للتّدريب، وأن تستخدم الأساليب والطّرق المناسبة، وأن تقيّم فعاليّة هذا التّدريب.

9- **تخطيط المسار الوظيفي:** تهتمّ هذه الوظيفة بالتّخطيط للتّحرّكات الوظيفيّة المختلفة للعاملين بالمؤسسة، وعلى الأخصّ فيما يمسّ النّقل، التّرقيّة، والتّدريب وهذا ما تحتاج إلى التّعرّف على نقاط القوّة لدى الفرد، ونقاط الضّعف لديه.

وتنتهي عمليّة التّخطيط للموارد البشريّة عادة بإعداد مجموعة من الجداول الّتي توضّح أنواع الوظائف أو التّخصّصات المطلوبة، وأعداد الأفراد اللاّزمة في كلّ نوع موزّعة على مختلف الإدارات.[3]

ثانيا: الوظائف المساعدة في إدارة الموارد البشريّة[4]

1- **العلاقة مع النّقابات:** وهي وظيفة تهتمّ بتنظيم العلاقة مع التّنظيمات العمّاليّة (أي النّقابات)، والتّطرّق إلى موضوعات مثل الشّكاوى والنّزاعات العمّالية، والتّأديب، والفصل من الخدمة.

2- **أمن وسلامة العاملين:** وهي تهتم بإجراءات الحفاظ على وحماية سلامة العاملين، والأمن، والصّحة، والاتّجاهات النّفسيّة السّليمة لهم، وذلك من خلال إعداد برامج الصّحة والسّلامة المهنيّة وذلك عن طريق تهيئة الظّروف المناخيّة المناسبة في العمل ممّا يساعد على زيادة الأداء.[5]

3- **ساعات وجداول العمل:** وتهتم هذه الوظيفة بتحديد ساعات العمل والراحة والإجازات، وفقا لنظام يناسب طبيعة المؤسسة، ووضع نظام يكفل كفاءة العمل.

---

[1] الحميري علي محمّد عبد الجبّار، أهميّة التّدريب في تطبيق إدارة الجودة الشّاملة، جامعة الجزائر 3، مجلّة علم الاقتصاد والتّسيير والتّجارة، العدد 22، 2010، ص16.

[2] جنيفر جوي، ماثيوز وآخرون، ترجمة علا محمّد صالح، تنمية الموارد البشريّة، مجموعة النّيل العربيّة، القاهرة،، الطّبعة الأولى، 2008، ص141.

[3] صلاح الدّين عبد الباقي، الاتّجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشريّة، دار الجامعة الجديدة للنّشر والتّوزيع، الإسكندريّة،2002، ص123.

[4] أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص35.

[5] محمد عبده حافظ، مرجع سبق ذكره، ص23.

ثالثا: الوظائف التّنظيميّة لإدارة الموارد البشريّة[1]

وحتّى تحقّق إدارة الموارد البشريّة أهدافها المسطّرة، هناك وظائف تنظيميّة مكمّلة للوظائف السّابقة يجب أن تقوم بها، وهي كالآتي:

1- التّخطيط الإستراتيجي للموارد البشريّة: وتهتمّ هذه الوظيفة بإحداث التغيّرات اللاّزمة في أهداف وسياسات وأنظمة الموارد البشريّة وذلك لكي تتناسب مع التغيّرات في بيئة الأعمال والتّغيّرات في الأداء الدّاخلي للمؤسسة.

ومن فوائد التّخطيط الإستراتيجي للموارد البشريّة والّتي تعود على المؤسّسات القائمة به ما يلي:[2]

1-1-إتاحة الفرصة أمام المؤسّسة للتّأكّد من مدى الاستفادة من المصادر البشريّة المتاحة لها، وخاصّة هؤلاء الّذين يؤدّون أعمالا لا تتوافق مع قدراتهم.

1-2-المحافظة على القوى العاملة وتخفيض معدّل **دوران العمل**، ممّا يؤدّي إلى ضمان احتفاظ المؤسّسة بالإطارات الفنيّة الجيّدة وعدم إفساح المجال أمام تسرّب هذا النّوع من القوى العاملة إلى مؤسّسات منافسة.

1-3-يجعل المؤسّسة تتمتّع بدرجة عالية من المرونة لغرض استيعاب التّطوّرات الجديدة التّكنولوجيّة والتنظيميّة، ولمواجهة التغييرات الطّارئة في هيكل القوّة العاملة فيها.

1-4-يساهم مساهمة فاعلة في وضع الفرد المناسب في المكان المناسب بما يضمن تحسين مستويات الأداء، وزيادة العناية بالعنصر البشري داخل المؤسّسة.

2- نظم معلومات وبحوث الموارد البشريّة: يعتبر نظام المعلومات بمثابة العصب المحرّك للمؤسّسة، حيث يساعد على تحقيق التّكامل بين موارد المؤسّسة من رأس مال ومعدّات ومواد لتحقيق الأهداف المرسومة والحصول على كلّ المعلومات الّتي تبيّن الخطوات اللاّئقة للتّصحيح[3]. وتحتاج كلّ منظّمة إلى نظام متكامل للنّماذج والسّجلاّت والمستندات والمعلومات الّتي قد تكون في نظام يدوي وآلي، كما أنّها تحتاج إلى

---

[1] أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص36.

[2] نصر الدّين عشوي، تخطيط القوى العاملة على مستوى المؤسّسة (الأساليب والمشاكل) مجلّة علوم الاقتصاد والتّسيير والتّجارة، العدد 14، 2006، ص ص89، 90.

[3] حديد نوفيل، حديد رتيبة، أهميّة نظم المعلومات الإداريّة والنظم المساعدة على اتّخاذ القرار في تحسين أداء المؤسّسة، مجلّة علوم الاقتصاد والتّسيير والتّجارة، العدد 9، 2003، ص1.

نظام للبحوث الخاصّة بتوفير معلومات أساسيّة عن مشاكل واتّجاهات وطبيعة العاملين داخل المنظّمة[1]. وكذا القيام بالبحوث المفيدة في شؤون العمّال، للنّهوض بهم فنيّا ومعنويّا مع فتح مجال التّرقيّة أمامهم.[2]

3- الهيكل التنظيمي للموارد البشريّة: ويهتمّ هذا الأمر بمكانة إدارة الموارد البشريّة في الهيكل التّنظيمي للمؤسّسة، وتحديد التّنظيم الدّاخلي لأنشطة وممارسات هذه الإدارة.[3]

ويصنّف محمّد عبده حافظ الوظائف الأساسيّة الّتي تقوم بها إدارة الموارد البشريّة إلى ثلاثة مجموعات رئيسية، ويشير إلى أنّ هذه الوظائف لا تمثّل وظائف الموارد البشريّة في مؤسسة معيّنة بذاتها، كما وضّح مقدار ما تسهم به إدارة الموارد البشريّة في تحقيق الكفاءة الإنتاجيّة المرتفعة وخفض تكلفة العمل (معدّل **دوران العمل***، الغياب... وبالتّالي تحقيق أهداف المنظّمة والعاملين بها[4]. وسوف نوضح هذه المجموعات الثّلاثة لوظائف الموارد البشريّة من خلال الشّكل الموالي:

[1] أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص36.

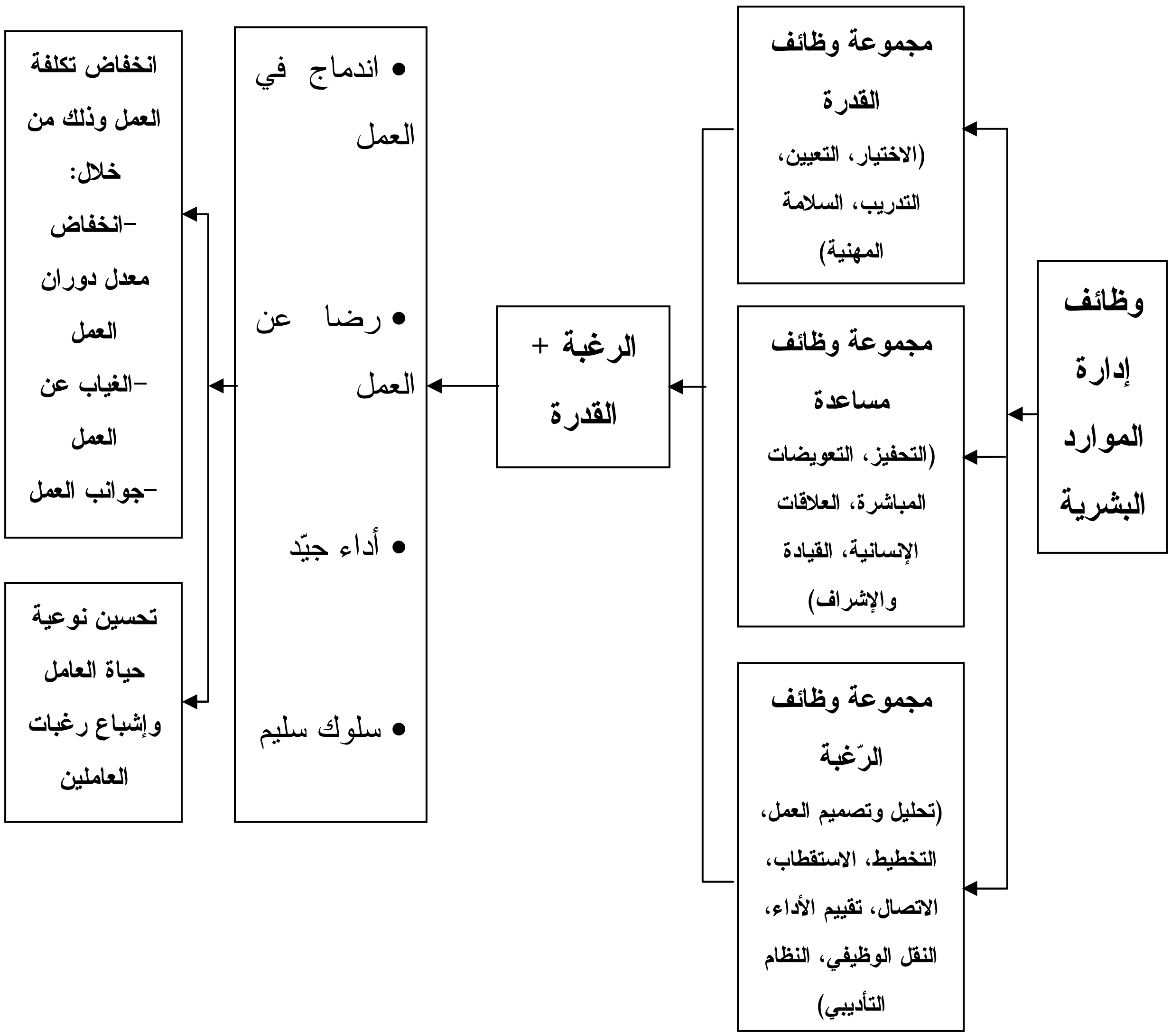
[2] ناصر دادي عدّون، مرجع سبق ذكره، ص19.

[3] أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص36.

[4] محمّد عبده حافظ، مرجع سبق ذكره، ص22 و ص24.

*يعبر دوران العمل عن عدم استقرار العمالة في المؤسسة ، وسوف يتم التطرق إليه بشيء من التفصيل خلال الفصل الثاني من الدراسة .

شكل رقم (I-1): وظائف إدارة الموارد البشريّة



المصدر: محمد عبده حافظ، مرجع السابق، ص24.

نلاحظ من خلال الشكل أعلاه بأن وظائف إدارة الموارد البشرية تجمع مابين : وظائف القدرة ، وظائف مساعدة و وظائف الرغبة ، وجلها تهدف إلى الوصول إلى الأهداف المخططة من قبل المؤسسة و العمل على نجاحها.

المطلب الثالث: أهميّة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمؤسّسة

تكتسب إدارة الموارد البشرية أهميّة كبيرة داخل المؤسّسة المعاصرة، فهي إدارة لأهم وأغلى أصول المؤسّسة، إذ أنّ ما يميّزها عن باقي الأصول أنّها أصول مفكّرة.[1]

وتبرز أهميّة إدارة الموارد البشريّة من خلال الدّور الّذي يلعبه مدير الموارد البشريّة في المؤسّسة.

أوّلا : التّكامل بين وظائف إدارة الموارد البشريّة

هناك علاقة تكاملية هامّة بين إدارة الموارد البشريّة وغيرها من الإدارات أو الوظائف الأخرى للمؤسسة، فإدارة أو وظيفة الموارد البشرية تزود إدارات الإنتاج والتسويق والشؤون المالية والبحوث والتطوير، كلّ بإحتياجاته من الأعداد والتّخصّصات المناسبة مع طبائع أو خصائص الأعمال المؤدّاة ومع أعباء العمل بكلّ إدارة ومع جداول التنفيذ (أي التوقيتات المتناسبة).[2]

وتستند مهمّة مدير الموارد البشريّة على عمليّة اتّخاذ قرارات مستمرّة تتمثّل في أنشطة التخطيط والتنظيم والتّوجيه والرّقابة وهذه الأنشطة تمثّل سلسلة مترابطة ومتشابكة يؤثّر كلاهما في الآخر حتّى يمكن تحقيق أهداف محدّدة لفترة معيّنة فعلى سبيل المثال يعتمد النّجاح في أداء وظيفة الاختيار والتّعيين على كيفيّة أداء وظيفة جلب الأفراد والّتي يتوقّف أداؤها على نجاح وظيفة تخطيط القوى العاملة وكذلك فإنّ كفاءة التدريب تتوقّف على مدى النّجاح في قياس أداء العاملين.[3]

ومع تزايد حجم مؤسسات الأعمال وعدد العاملين فيها واختلاف نوعيّاتهم تزايدت مشكلات اليد العاملة وتأثيرها المباشر على نجاحها، كما أنّ تزايد مطالب العاملين وتنوّعها مع زيادة الوعي التّعليمي والثّقافي لديهم، أدّى ذلك كلّه إلى تزايد أهمّية الدّور الّذي يمكن أن يلعبه مدير الأفراد في مجالات شؤون الأفراد داخل المؤسسة نيابة عن باقي المديرين كمدير الإنتاج ومدير التسويق، والمدير المالي... الخ، لقد أصبح ينظر إلى مدير الأفراد على أنّه وسيلة لتخفيف عبء المديرين التنفيذيين في العمل حيث يقوم نيابة عنهم بإدارة عمليات الرّواتب والأجور والحوافز، وتقييم الأعمال وتوصيفها، واختيار الأفراد وتعيينهم في الوظائف المناسبة لقدراتهم وميولهم، وتجدر الإشارة إلى أنّ أساليب أداء هذه الوظائف يتطلّب معرفة وخبرة ومهارة قد لا توجد

---

[1] أحمد سيّد مصطفى، إدارة الموارد البشريّة – رؤية إستراتيجية معاصرة –، الدّار الهندسيّة، الطّبعة الثّانية، القاهرة ، 2008، ص23.

[2] المرجع السّابق، ص ص24 25.

[3] محمد عبده حافظ، مرجع سبق ذكره، ص25.

لدى بعض المديرين التنفيذيين وأنّ تعامل مدير الأفراد مع هذه الأعمال والمسائل النّاجمة عنها – وعلى الأخص في مجال العلاقات الإنسانيّة – أصبح له أهميّة كبيرة ومكانة لمدير الأفراد في المؤسسة.[1]

إلى جانب ما تقدّم أصبحت المؤسسات تعي وتدرك مدى أهميّة وحساسيّة المهام الّتي تقوم بها إدارة الأفراد وذلك من خلال:[2]

1. انعكاس الدّور الهام لمديرها على نجاحها في تحقيق أهدافها.
2. انعكاس عمليّة الاختيار والتّعيين على نجاح المؤسسة سلبا وإيجابا وذلك من خلال أو من حيث توفير أو عدم توفير اليد العاملة الجيّدة والصّالحة.
3. مدى تأثير سياسة الحوافز والعلاقات الإنسانيّة وغيرها على الرّوح المعنويّة، ومعدّل **دوران العمل**.

وجميع هذه الأمور تعطي بعدا "لمدى أهميّة الدّور الّذي يقوم به مدير الأفراد في المؤسسة ومدى تأثيره على تقدّمها.

ولقد أكسبت إدارة الموارد البشريّة الحديثة مديرها أهميّة كبيرة حيث أصبح الآن يشترك في اتّخاذ القرارات في الإدارة العليا وعلى الأخص فيما يتعلّق بالمفاوضات العمّاليّة – وذلك باعتباره خبيرا في مجال علاقات العمل – حيث يقوم بتقديم الخبرة الاستشاريّة لإدارة المنظّمة في هذا المجال، من أجل الوصول إلى اتفاقيات مقبولة مع النّقابات للحدّ من عمليات الإضراب والحيلولة دون وقوعها.

وبالنّسبة للأدوار الّتي يجب على مدير إدارة الموارد البشريّة القيام بها فهي ملخّصة فيما يلي:[3]

1. دور القائد لزيادة معنويّة ودافعيّة العاملين من خلال الاختيار الدّقيق لأساليب العمل.
2. دور المعماري المسؤول عن تحديد كيف تصمّم المؤسسة والوظيفة لكي تتمكّن من تحقيق أهدافها.
3. دور المدقّق الّذي يحدّد الجوانب الخاصّة بالعمل والّتي يجب تغييرها للوصول إلى فاعليّة أكثر.
4. دور المشارك في صنع الخطط الإستراتيجيّة وذلك من خلال الدّور الإستشاري وكيفيّة إجراء عمليّة التّغيير.
5. دور المتحرّك داخل المؤسسة لتحديد الاتّجاهات الخاصّة بالأهداف من خلال الخبرة الإدارية.

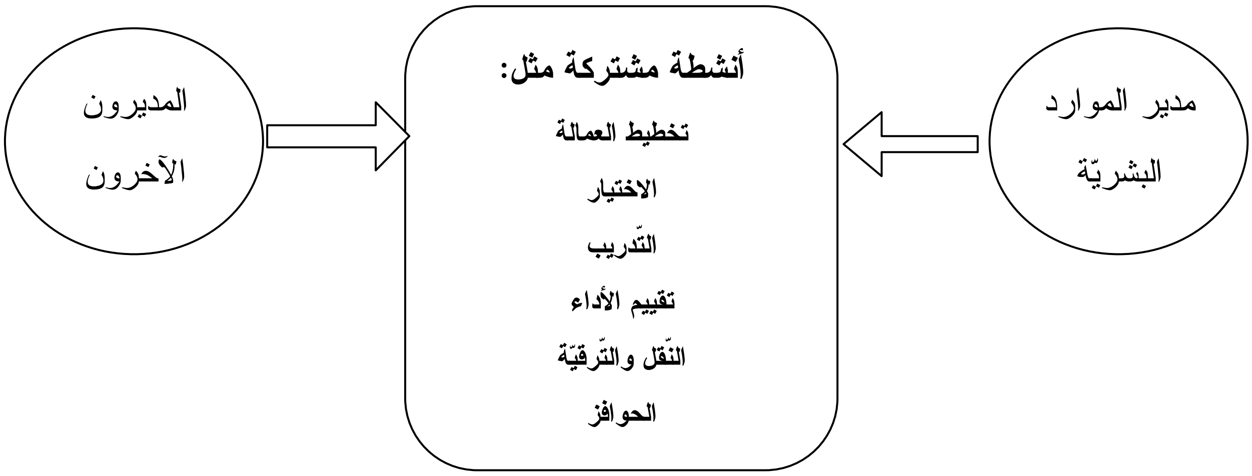
والشّكل أدناه يوضّح الأنشطة المشتركة بين مدير الموارد البشريّة وكلّ المديرين في المؤسسة:

[1] محمد عبده حافظ، مرجع سبق ذكره، ص27.

[2] عمرو حنفي عقيلي، إدارة الموارد البشريّة ، مؤسّسة الزّهران للنّشر والتّوزيع، عمّان ، 1991، ص18.

[3] عبد الرحمن الهيتي، إدارة الموارد البشريّة ، دار الحامد للنّشر والتوزيع، الطّبعة الأولى، عمّان، 1999، ص31.

شكل رقم(I-2): التّعاون المشترك بين مدير الموارد البشريّة والمديرين الآخرين



المصدر: أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص38.

ثانيا :أهداف إدارة الموارد البشريّة

تسعى إدارة الموارد البشريّة إلى تحقيق جملة من الأهداف تتمثّل أساسا فيما يلي:[1]

1. تنمية المهارات الإداريّة في مجال الإشراف والقيادة وصيانة العنصر البشري، وكذا في العلاقات الإنسانيّة لدى المديرين وتحقيق التّأثير الإيجابي في سلوك العاملين، وذلك بانتهاج سياسات موضوعيّة تحدّ من استنزاف الطّاقات البشريّة وتحاشي اللاّإنسانيّة في معاملة الأفراد العاملين.[2]

2. السّعي نحو تحقيق الانسجام والتّرابط بين جموع العاملين بالمؤسسة وذلك من خلال الرّحلات والبرامج التّرفيهيّة والخدمات الصحيّة والاجتماعيّة.

3. تحقيق الانسجام والتّرابط والتّكامل بين سياسات الأفراد من اختيار وتعيين ووصف الوظائف والأجور والمرتّبات... الخ، وذلك بالشّكل الّذي يمكّن من تحقيق الإستخدام الأمثل للموارد البشريّة.

4. الارتفاع بإنتاجيّة العاملين من خلال تشجيعهم على بذل جهودهم الجسمانيّة والعقليّة في العمل والإنتاج، وذلك بالعمل على تقديم وترقية الأفراد في إطار ظروف عمل منشطة تحفّزهم على أداء العمل بإتقان وفعاليّة وهذا ما يرفع دخلهم.[3]

---

[1] محمد عبده حافظ، مرجع سبق ذكره، ص33.

[2] صالح مفتاح، إدارة الموارد البشريّة وتسيير المعارف في خدمة الكفاءات، الملتقى الدّولي الأوّل حول "التنمية البشريّة وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشريّة"، كليّة الحقوق والعلوم الاقتصاديّة، جامعة ورقلة 9 – 10 مارس 2010، ص13.

[3] المرجع السّابق، ص13.

ويقسّم حسن إبراهيم بلّوط أهداف إدارة الموارد البشريّة إلى نوعين وهما كالآتي:

1- المشاركة Participation: يقصد بها استنساب واختيار الموارد البشريّة القادرة على تحقيق أهداف المؤسّسات، إذ قد يتواجد فريق عمل إدارة الموارد البشريّة في سوق العمل، ليختار من بين القوى العاملة المتوفّرة، ما يتناسب وأهداف إدارته، يرافق عادة عمليّة اختيار الأفراد المشاركين التّعريف عن المؤسّسات، فقد يسمع أو يقرأ من هم في سوق العمل عن أساليب وطرق وشروط عمليّة الاختيار هذه، وقد يرغب بالمشاركة الفعليّة بعض طالبي العمل بالإنضمام إلى تلك المؤسّسات، ويجب على هذه المؤسّسات أن تحتفظ بمن وقع عليهم الاختيار.

2- الفاعليّة Effectiveness: وهي ثاني أنواع الأهداف، والغاية منها جعل القوى العاملة أي الموارد البشريّة تنجز ما يطلب منها بنجاح ومثابرة، وترتبط الفاعليّة إلى حدّ كبير بعناصر عدّة، أبرزها تحفيز الأفراد وتطوير قدراتهم ومدّهم بالمهارات والموارد الكفيلة بمساعدتهم على التوصّل إلى الأداء المرغوب به.[1]

[1] حسن إبراهيم بلّوط، مرجع سبق ذكره، ص21.

المبحث الثاني: أداء المؤسّسة

يتوقّف أداء المؤسّسة على أداء الأفراد العاملين فيها ككل باختلاف مستوياتهم ووظائفهم، وعلى مدى كفاءتهم ونجاحهم في إنجاز المهام الموكلة إليهم وبالتالي تحقيق الأهداف الّتي تصبو إليها المؤّسسة، ولهذا ولمعرفة مدى تطابق الأداء الفعلي للأفراد مع الأداء المستهدف وتحديد نقاط القوّة ونقاط الضّعف وتصحيحها، يجب القيام بما يعرف بعمليّة تقييم أداء العاملين، وهو ما سيتمّ التّطرّق إليه خلال هذا المبحث، وذلك بعد إيضاح بعض المفاهيم المتعلّقة بالأداء.

المطلب الأوّل: ماهية الأداء

أوّلا: تعريف الأداء

هناك عدّة تعاريف للأداء نذكر منها ما يلي:

1) يعرّف الأداء على أنّه:"قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة الّتي يتكوّن منها عمله، ويمكن التّمييز بين ثلاثة أبعاد جزئيّة لقياس أداء الفرد وتتمثّل هذه الأبعاد في كميّة الجهد المبذول، نوعيّة الجهد، نمط الأداء".[1]

من خلال هذا التّعريف نلاحظ أنّ الأداء يرتبط بالفرد أي بالمورد البشري فقط، ويظهر ذلك من خلال الجهد الّذي يبذله الفرد ونوعيّته، ونمطه (الجهد) أي الطّريقة الّتي يقوم بها الفرد بعمله.

2) ويعرّف بعض الباحثين الأداء على أنّه:"الكيفيّة الّتي يؤدّي بها العاملون مهامهم أثناء العمليّات الإنتاجيّة والعمليات المرافقة لها باستخدام وسائل الإنتاج المتاحة لتوفير مستلزمات الإنتاج، ولإجراء التّحويلات الكميّة والكيفيّة المناسبة لطبيعة العمليّة الإنتاجيّة عليها، ولتخزينها وتسويقها طبقا للبرنامج المسطّر والأهداف المحدّدة للوحدة الإنتاجيّة خلال الفترة الزّمنيّة المدروسة".[2]

من خلال التعريف السّابق يتبيّن لنا أنّ الأداء لا يرتبط بالموارد المختلفة للمؤسّسة، وإنّما يرتبط بالمورد البشري فقط، وهو نفس الأساس الّذي يقوم عليه التعريف الأول.

---

[1] عاشور أحمد صقر، السّلوك الإنساني في المنظّمات ، دار المعرفة الجامعيّة، الإسكندريّة، 2005، ص ص25، 26.

[2] عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعاليّة مفهوم وتقييم، مجلّة العلوم الإنسانيّة، جامعة محمّد خيضر، بسكرة، العدد الأول، 2001، ص86.

3) وفي تعريف آخر للأداء يرى أحمد سيّد مصطفى أنّه:"درجة بلوغ الفرد أو الفريق أو المنظّمة للأهداف المخطّطة بكفاءة وفعاليّة".[1]

يقصد الأداء هنا درجة إنجاز فرد أو مجموعة من الأفراد (العاملون) داخل المؤسّسة للأهداف المسطّرة من خلال الأداء الجيّد واستغلال الموارد المتاحة استغلالا أمثلا وكفؤا.

4) ويعرّف آخرون الأداء بأنّه:"المخرجات أو الأهداف الّتي تسعى المؤسّسة إلى تحقيقها وذلك باستخدام الوسائل اللاّزمة".[2]

يعكس هذا التّعريف مختلف الأنشطة الّتي تقوم بها المؤسّسة سعيا إلى تحقيق أهدافها، وبالتّالي فإنّ مفهوم الأداء هنا يشمل عنصرين اثنين هما: الوصول إلى الأهداف المنشودة، والوسائل اللاّزمة لذلك.

استنادا إلى ما سبق من التعاريف نلاحظ أنّ الأداء يرتبط بأهداف المؤسّسة وأنشطة أفرادها، وانطلاقا من ذلك فإن الأداء هو مدى إنجاز هدف أو مجموعة من الأهداف المخططة من طرف المؤسّسة، وذلك اعتمادا على قدرات وإمكانات أفرادها في العمل بكفاءة وفعالية.

ثانيّا: محدّدات الأداء

تتمثّل محدّدات الأداء والّتي من شأنها أن تؤثّر في أداء الأفراد داخل المؤسّسة وتحدّد نتيجة هذا الأداء، فيما يلي:[3]

1- الجهد: وهو الجهد النّاتج من حصول الفرد على التّدعيم أي إلى التّحفيز إلى الطّاقات الجسميّة والعقليّة الّتي يبذلها الفرد لأداء مهمّته.

2- القدرات: تعني الخصائص الشّخصيّة المستخدمة لأداء الوظيفة.

3- إدراك الدّور أو المهمّة: الإدراك هو ذلك السّلوك الّذي يستخدم فيه الفرد خبراته السّابقة وحاجاته الحاليّة وطموحاته ورغباته المستقبليّة في تفسير المؤثّرات البيئيّة[4]، والمقصود بإدراك الدّور أو المهمّة الاتّجاه الّذي يعتقد الفرد أنّه من الضّروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، وتقوم الأنشطة والسّلوك الّذي يعتقد الفرد بأهميّتها في أداء مهامه بتعريف إدراك الدّور.

---

[1] أحمد سيد مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص385.

[2] عبّو عمر، عبّو هودة، دور الإستراتيجيات العامّة للتّنافس في تحقيق الأداء في المؤسّسة، الملتقى الدّولي الرّابع حول "المنافسة والإستراتيجيّات التّنافسيّة للمؤسّسات الصّناعيّة خارج قطاع المحروقات في الدّول العربيّة"، جامعة الشّلف، ص2.

[3] رواية حسن، إدارة الموارد البشريّة رؤية مستقبليّة، الدّار الجامعيّة للنّشر والتّوزيع، الإسكندريّة،2000، ص210.

[4] ناصر دادي عدّون، مرجع سبق ذكره، ص98.

ثالثا: مؤشّرات الأداء

تتمثل أهمّ المؤشّرات المرتبطة بالأداء في كلّ من :

1-الفعاليّة: تتمثّل في القدرة على تحقيق أهداف المؤسسة من خلال حسن أداء الأنشطة المناسبة[1]، وهي تعبّر عن العلاقة النّسبيّة بين النّتائج المحقّقة والأهداف المخطّطة الّتي تفسّر القدرة على تحقيق الأهداف بالشّكل الصّحيح بمقارنة الأداء المحقّق بالنّسبة إلى الأداء المطلوب[2]، كما ترتبط الفعاليّة بتحقيق الأهداف المحدّدة من قبل المؤسّسة، بغض النّظر عن التّكاليف المترتّبة عن هذه الأهداف[3]، ويمكن تلخيص مفهوم الفعاليّة في المعادلة التّالية:

$$\text{الفعاليّة} = \frac{\text{النّتيجة المحقّقة}}{\text{النّتيجة المتوقّعة أو الأهداف}}$$

- **الكفاءة (الكفاية):** يقصد بالكفاءة مدى الاستخدام الصحيح و السليم للموارد وتعرف على أنها الاستغلال الاقتصادي للموارد . كما تشير الكفاية أو الكفاءة إلى نسبة المدخلات المستهلكة إلى المخرجات المتحصّلة، أي كلّما كانت المخرجات أكثر من المدخلات فإنّ الكفاءة تكون أعلى، ويمكن التّعبير عن الكفاءة بالمعادلة التّالية[4]:

$$\text{الكفاءة (الكفاية)} = \frac{\text{المخرجات أو النّتيجة المحقّقة}}{\text{المدخلات}}$$

- **الإنتاجيّة:** يتضمّن مفهوم الإنتاجيّة كلّ من الفعاليّة والكفاءة أي أنّ الإنتاجيّة تقاس بمعياري الكفاءة والفعاليّة، وإلى جانب استخدام الأداء للإشارة إلى الفعاليّة والكفاية... فإنّ كثيرا ما يستعمل للتّعبير عن القدرة التّنافسيّة، المردوديّة (الربحيّة)، آخذين بعين الاعتبار أنّ الأداء يتضمّن أيضا معلومات أخرى كمقاييس

---

[1] أحمد سيّد مصطفى، إدارة البشر (الأصول والمهارات)، بدون ذكر دار النّشر، مصر، 2002، ص415.

[2] Martory (B), Crozet (D), Gestions des ressources humaines, Pilotage social et performance, imprimer le Chirat, Paris, 2002, P160.

[3] علي غربي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص129.

[4] المرجع السّابق، نفس الصفحة.

الحوادث ومعدّلات دوران العمل والغيابات ومدى الانتظام في العمل... ويمكن التّعبير عن الإنتاجيّة بالمعادلة التّالية:[1]

$$\text{الإنتاجيّة} = \frac{\text{الإنتاج}}{\text{ساعات العمل}}$$

المطلب الثّاني: ماهيّة تقييم الأداء

تعتبر عمليّة تقييم الأداء من بين أهمّ وظائف إدارة الموارد البشريّة ولهذا ظهرت عدّة مصطلحات تصبّ في نفس المعنى للدّلالة على عمليّة تقييم الأداء، وتتمثّل هذه المصطلحات في: تقييم، تقويم، قياس وهناك من يطلق عليها بتقدير الكفاءة، أو نظام تقارير الكفاءة، وأيّا كان المسمّى فهو يعني تحديد مدى كفاءة العاملين في أدائهم للعمل[2]، وخلال هذا البحث سيتمّ اعتماد مصطلح "تقييم الأداء" وفيما يلي سيتّم عرض جملة من التّعاريف المتعلّقة بتقييم الأداء:

1) تقييم الأداء هو دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرّفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم بأعمالهم الحاليّة، وأيضا للحكم على إمكانيات النّمو والتّقدّم للفرد في المستقبل، وتحمّله لمسؤوليّات أكبر، أو ترقيته لوظيفة أخرى.[3]

من خلال هذا التّعريف نجد أنّ تقييم الأداء هو التّركيز على سلوك وتصرّفات الأفراد أثناء عملهم، لمعرفة مستوى كفاءتهم في أداء وظائفهم وإمكانيّة تقدّمهم وتقلّدهم لمناصب أعلى.

2) تقييم الأداء هو الطّريقة أو العمليّة الّتي يستخدمها أرباب الأعمال لمعرفة أي من الأفراد أنجز العمل وفقا لما ينبغي له أن يؤدّي، ويترتّب على هذا التّقييم وصف الفرد بمستوى كفاية أو جدارة واستحقاق معيّن (ممتاز، جيّد جدّا، مقبول، ضعيف، ضعيف جدّا...).[4]

نستنتج من خلال هذا التّعريف أنّ تقييم الأداء هو طريقة يعرف من خلالها مسؤولي المؤسّسة مجموعة الأفراد الّتي قامت بإنجاز مهامها على الوجه المطلوب ومن ثمّ إعطاء ملاحظة لكلّ فرد وفقا لما أنجز.

---

[1] علي غربي وآخرون، نفس المرجع السّابق، ص130.

[2] أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص406.

[3] صلاح الدّين عبد الباقي، الجوانب العلميّة والتّطبيقيّة في إدارة الموارد البشريّة في المنظّمات، الدّار الجامعيّة للنّشر والتّوزيع ، الإسكندريّة، 2002، ص257.

[4] عبد الغفّار حنفي، مرجع سبق ذكره، ص295.

3) تقييم الأداء performance appraisal هو الصّفة النّظاميّة أو الرّسميّة الّتي تعبّر عن مكامن قوى ومكامن ضعف المساهمات التي يعطيها الأفراد للوظائف التي كلّفوا إنجازها والقيام بها.[1]

يتبيّن لنا من هذا التّعريف أنّ تقييم الأداء هو عمليّة تبيّن نقاط القوّة ونقاط الضّعف في إنجازات الأفراد داخل المؤسّسة.

4) تقييم الأداء هو وسيلة ضرورية لاتّخاذ الإجراءات اللاّزمة لتصحيح الأخطاء ومعالجة العيوب وجوانب القصور.[2]

نستخلص من هذا التعريف أنّ تقييم الأداء هو عبارة عن أداة تساعد في اكتشاف الأخطاء ونقاط الضّعف والعمل على معالجتها من خلال اتّخاذ الإجراءات اللاّزمة لذلك.

5) تقييم الأداء هو العمليّة الّتي تحصل بواسطتها المؤسسة على التغذية العكسيّة لفعاليّة موظّفيها، فمن خلالها يتمّ قياس كفاءة العاملين وتحليل وتقييم أنماط ومستويات أدائهم وتعاملهم وتحديد درجة كفاءتهم الحاليّة والمتوقّعة كأساس للتّقييم.[3]

من خلال هذا التّعريف نجد أنّ عملية تقييم الأداء تمكّن المؤسّسة من معرفة فعالية ومستوى الأداء الحالي لموظّفيها وكذا مستوى أدائهم المتوقّع واعتماده كأساس للتّقييم.

بناء على ما سبق من التعاريف نستنتج أنّ تقييم الأداء هو عبارة عن عمليّة يتمّ من خلالها إكتشاف أداء العاملين، ومن ثمّ تحديد مستواهم وكفاءتهم، وذلك اعتمادا على درجة نجاحهم وقدرتهم على إنجاز عملهم وأدائه وفقا لما هو مطلوب، وعلى هذا الأساس يمكن معرفة نقاط القوّة والضّعف في أدائهم والعمل على معالجتها وكذا معرفة إمكانيّة تقدّم العاملين وترقيتهم لمهام أعلى.

ثانيا: المسؤول عن عمليّة تقييم الأداء

إن الجهة المخولة بتقييم أداء الأفراد تختلف باختلاف نظرة المؤسّسات إلى المقيمين، بعض المؤسّسات يفضّل أن يقوم الرّؤساء المباشرون بتقييم أداء مرؤوسيهم، أمّا البعض الآخر من المؤسّسات فيفضّل إشراك

[1] حسن إبراهيم بلّوط، مرجع سبق ذكره، ص360.

[2] سيّد محمد جاد الرّب، الاتّجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشريّة ، مطبعة العشيري، بدون ذكر بلد نشر ، 2009، ص451.

[3] زاوي صوريّة، تومي ميلود، دور نظام معلومات الموارد البشريّة في تقييم أداء الموارد البشريّة في المؤسّسة، مجلّة كليّة الآداب والعلوم الإنسانيّة والاجتماعيّة، جامعة محمّد خيضر، بسكرة، العدد السّابع، جوان 2010، ص9.

الأفراد وفرق العمل بعمليّة تقييم الأداء[1]، وبالتّالي يمكن أن يتمّ تقييم الأداء بواسطة أي طرف من الأطراف الموضّحة في الشّكل الآتي[2]:

شكل رقم (I-3): من يقوم بالتّقييم؟



المصدر: أحمد ماهر، المرجع السّابق، ص314

1- الرّئيس يقيم مرؤوسيه.

2- المرؤوسين يقيّمون رئيسهم.

3- الزّملاء يقيّمون بعضهم البعض.

4- مجموعة من المقيّمين يقومون بالتّقييم.

الطّريقة الأولى: وهي قيام الرّئيس بتقييم مرؤوسيه، وهي الطّريقة الأكثر شيوعا[3] حيث جرى العرف على أن يقوم المشرف المباشر بتقييم العاملين تحت رئاسته، على أن يراجع هذا التقيّيم بواسطة الرّئيس المباشر أو بواسطة لجنة للتّقيّيم أو لجنة لشؤون العاملين، ويفترض هذا الإجراء أنّ المشرف المباشر يعرف الأهداف المطلوب تحقيقها في قسمه، ويلمّ بالأحوال العمل في هذا القسم وعلاقته بالأقسام الأخرى وكذلك قدرات الأفراد العاملين لديه وتحت إشرافه[4].

[1] حسن إبراهيم بلّوط، مرجع سبق ذكره، ص368.

[2] أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص413.

[3] نفس المرجع السّابق، نفس الصّفحة.

[4] عايدة سيد خطاب وآخرون، إدارة المواد البشريّة، بدون ذكر دار النّشر، بدون ذكر بلد النّشر، 2006، ص198.

والطّريقة الثّانية : وهي قيام المرؤوسين بتقييم الرّؤساء، وقد تفيد في تلك المؤسسات أو المواقف الحرجة، وذات الحساسيّة العالية... وتقييم الطّلبة لأساتذتهم في الجامعة هو مثال لهذه الطريقة، إلاّ أنّ ذلك يتمّ في النّادر داخل المؤسّسات وما زال يتمّ بشكل تجريبي، كما تحوطه بعض المشاكل من أهمّها أنّها تناقض مبادئ الإدارة كتسلسل الرّئاسة من أعلى إلى أسفل، كما أنّ الرّؤساء يحتجّون على قيام المرؤوسين بذلك، وأيضا يمانع الكثير من المرؤوسين في تقييم رؤسائهم واعتبار ذلك أمر غير مناسب، وكتطوير لهذه الطّريقة يقوم المرؤوسين بتقييم أنفسهم.[1]

أمّا الطّريقة الثّالثة : وهي تقييم الزّملاء، أي أن يقيّم العاملون بعضهم بعضا، وتزعم هذه الطّريقة أنّ هناك بعض الجوانب في سلوك العاملين لا يستطيع المشرف (الرّئيس) أن يعرّفها بالكامل، بينما يستطيع الحكم عليها أولئك الزّملاء الّذين يلازمون بعضهم بعضا طيلة أوقات العمل لذلك يقترح البعض أن تستعين الإدارة بتقييم العاملين لبعضهم بعضا إلى جانب تقييم المشرف لهم حتّى تكتمل صورة التّقييم.[2]

وهذه الطّريقة مثل سابقتها نادرة الاستخدام ومازالت تحت التّجريب وهناك مخاطرة في استخدامها على المستوى التّنظيمي الأدنى لأنّها تفسد العلاقات الاجتماعيّة داخل العمل، ويمكن في بعض الأحوال استخدامها في المستويات الإداريّة وبغرض تحديد الاستعدادات القياديّة والإداريّة المحتملة لدى قادة ومديري المستقبل ويمكن لبعض الجماعات وفرق العمل ذات الاستقلاليّة أن تستخدم هذه الطّريقة.[3]

أمّا الطّريقة الرّابعة : فقد تعني وجود لجنة من الرّؤساء يقومون بوضع تقييم مشترك من بينهم لكلّ مرؤوس على حدة ، وهذه الطّريقة تفترض أنّ الرّؤساء على قرب من كلّ مرؤوس، ولديهم المعلومات الكافية للتقييم، وهو أمر ليس متوافر بشكل دائم... ولذلك تميل بعض المؤسسات إلى جعل كلّ رئيس يقوم بملء نموذج التّقييم كلّ على حدة، ثمّ يتمّ جمع وتبويب كلّ النّماذج في جدول واحد، ويساعد ذلك على إعطاء التّقييم الشّكل الفخم الّذي يبعد عن الفرديّة، وأنّ أمر يمسّ التّنظيم كلّه، وليس رئيسا واحدا.[4]

---

[1] أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص414.

[2] عايدة سيّد خطّاب، المرجع السّابق، ص198.

[3] أحمد ماهر، المرجع السّابق، ص414.

[4] المرجع السّابق، نفس الصّفحة.

ثالثا: مقوّمات نجاح التّقييم ومراحله

1- مقوّمات نجاح التّقييم:

تمّ تقسيم مقوّمات نجاح التقييم إلى أربع عناصر أساسيّة، وهي كالتّالي:[1]

1-1-المواكبة: أي مواكبة عناصر التّقييم لرؤية وأهداف وخصوصيّة عمل المؤسّسة، فلكلّ مؤسّسة أهدافها الخاصّة الّتي تسعى لتحقيقها، ولكلّ مرحلة من مراحل العمل استحقاقات خاصّة بها ممّا يتطلّب التركيز على نواحي معيّنة وإعطاؤها قدر ووزن نسبي أكبر من الاهتمام والمتابعة.

وكمثال على ذلك: حينما تسعى مؤسّسة ما إلى التّميّز والرّيادة والمحافظة على القيمة في المجال الّذي تعمل به، لا شك أنها ستحتاج إلى مزيد من الابتكارات الخاصّة بها التي تمنحها ميزات تنافسيّة لم تتوفّر لغيرها.

ممّا يتطلب حثّ العاملين بالمؤسّسة على الابتكار والتجديد كلّ في مجال عمله مما يعني أن يضاف عنصر الابتكار إلى بنود التقييم.

وبذلك يمكن التّأكيد على أنّ:

- محاور وبنود تقييم أداء العاملين تختلف من مؤسّسة لأخرى وكذلك من وقت لآخر داخل المؤسّسة الواحدة.
- يجب أن تتبع وترتبط محاور تقييم أداء العاملين بالمؤسّسة من رؤية ورسالة وأهداف المؤسّسة وطبيعة المرحلة الّتي تمر بها وكذلك التحديات والمشاكل التي تعيشها المؤسسة.

1-2-الشّمول: بمعنى أن تمتد محاور التقييم لتشمل مجموعة من الجوانب الأساسيّة لقياس كفاية وأداء واستعداد الفرد العامل للعمل والإنتاج والتطوّر بشكل شامل ومتوازن، بحيث يوزّع لكلّ محور وبند الوزن النّسبي المناسب له وبذلك تتحقّق موضوعيّة وشفافيّة التّقييم.

1-3-الشّفافيّة: والتي تتحقق من خلال توافر مجموعة أدوات أساسيّة – المعرفة المسبقة للعاملين بالمهام الوظيفية المكلفين بها، وبمعدّلات الأداء المطلوبة منهم، وبمعايير التقييم (هي وحدة قياس لفاعليّة وكفاءة المهام المطلوب تنفيذها في كلّ وظيفة، ولا بدّ أن تكون شاملة لكافّة مهام الوظيفة الواحدة وكذلك شاملة الكم ونوع وتوقيت تنفيذا للمهام المطلوبة)[2] التي سيتم تقييمهم على أساسها.

[1] إبراهيم رمضان الدّيب، دليل إدارة الموارد البشريّة، مؤسّسة أمّ القوى للتّرجمة والنّشر والتّوزيع، بدون ذكر بلد نشر، 2009، ص190.
[2] المرجع السابق، ص170.

- ثبات معايير ومحاور التقييم (محور الانضباط العام والسّلوك، الأداء الوظيفي، القابليّة للنمو والتطوّر، المشاركة في صناعة بيئة صحيّة للعمل...) لكلّ العاملين بالمؤسّسة...
- تعدّد جهات التقييم (تقييم المستوى الأعلى، الزملاء، المرؤوسين، التقييم الذّاتي) بما يقضي على وحدويّة الرّؤية ومخاطر تأثير الهوى والرّؤى الشخصية وتأثير الخلفيّات السّابقة للعلاقات بين الأفراد على التقييم.

1-4-الموضوعية والفعالية[1]: لضمان تقييم موضوعي وفعّال الموظّفين لا بد من توفّر عدّة شروط:

- مبدأ استمراريّة التقييم أي استمراريّة التقييم بشكل دوري (ربع أو سنوي) مع عمل متوسط سنوي نهائي.
- متعدد الأساليب (مكتبي، ميداني، أبحاث – مقابلات، مسابقات، تعاون ومشاركات).
- متعدد الأهداف أي:

-كشف جوانب القصور وتحديد سبل علاجها.

-الاتفاق على الأهداف الجديدة.

-إعادة النّظر في هيكلة فرق العمل الحالية.

-التعرف على الإحتياجات التدريبية الحقيقية.

-دعم روح المنافسة الإيجابيّة بين العاملين.

-تنظيم الترقيات والمكافآت والزيادات الدوريّة في الرّاتب.

-الكشف عن المبدعين والمميّزين وإبرازهم.

-التّكريم المعنوي.

-تنشيط الأفراد وإحداث حالة من الحراك الذهني والمهني بهدف تعزيز روح الجديّة والالتزام بمقاييس الجودة الشاملة في الأداء وتطوير العمل.

-تعزيز ودعم الثقة الذاتية للأفراد بينهم وبين بعضهم البعض وبينهم وبين قيادتهم والمؤسسة.

---

[1] المرجع السابق، ص ص 195، 198.

2- مراحل عملية تقييم الأداء[1]:

تعتبر عملية تقييم الأداء جزء من إدارة الأداء ويعتبر استعداد والتزام المدراء بتحسين الأداء، سواء على مستوى الأفراد، أو على مستوى فرق ومجموعات العمل، شرطان ملازمان لعمل إدارة الأداء، إذ تمر عمليّة الأداء بأربع مراحل هامّة عند إطلاق إدارة الأداء لها، وهذه المراحل هي التّالية:

- تحليل الوظائف.
- تعريف الأداء.
- تسهيل وتشجيع الأداء.
- تقييم الأداء.

عمليّا، ترتبط عمليّة تقييم الأداء ببعض نشاطات ووظائف إدارة الموارد البشريّة، من غير الممكن أن نحدّد أهداف الأداء للتعريف به قبل توضيح ماهية الوظيفة، فالرّكيزة الأولى للسّير بعمليّة الأداء هو تحليل الوظائف، بحيث أنّ نتائج تحليل الوظيفة تستخدم لإعداد توصيف الوظيفة ومحدّدات الوظيفة .

المرحلة الأولى: استخدام نتائج تحليل الوظائف لتحديد عنوان وشروط الأداء.

المرحلة الثانية: تعريف الأداء أي تحديد مقاييس الأداء فوضع الأهداف اعتبر من الأمور الجاذبة والموجّهة لأداء الأفراد.

المرحلة الثّالثة: تسهيل وتشجيع الأداء، وذلك من خلال توفّر الشّروط التّالية بالنّسبة لتسهيل الأداء:

- إزاحة العوائق لإنجاح الأداء.
- ضخّ الموارد الكافية التي تحسن الأداء.
- حسن اختيار الأفراد لإنجاز الأداء المميّز.

أمّا تشجيع الأداء فيكون عن طريق:

- تحفيز الأفراد ومدّهم بالتّعويضات والمنافع العادلة والكافية وفي الوقت المناسب (أي مباشرة بعد إنجاز الأفراد للأداء المطلوب منهم).

المرحلة الرّابعة: هي مرحلة التقييم أي تحديد مكامن قوى ومخابئ ضعف الأفراد، يهدف التقييم إلى تحسين الأداء بالدّرجة الأولى، ويكشف بالتّالي عن السلوكيات الإيجابيّة وعن السّلوكيات غير الإيجابيّة

[1] حسن إبراهيم بلّوط، مرجع سبق ذكره، ص ص 362 364.

للأفراد، ومن أبرز الآليّات المستخدمة لتقييم الأداء، آليّة "مراجعة الأداء" والّتي ترتكز على أسلوب المناقشة بين المقيِّم والمقيَّم لتحديد قيمة الأداء، وتستخدم هذه الآلية ثلاث طرق لمناقشة التقييم[1]:

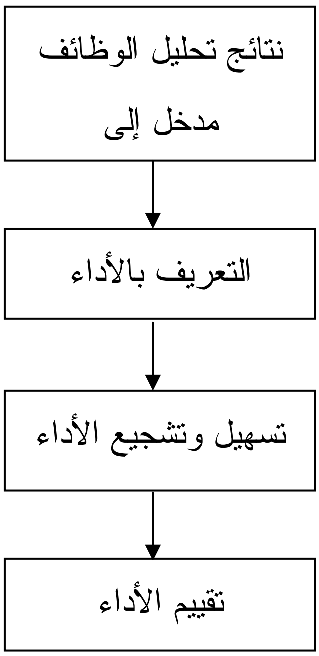
الطّريقة الأولى: طريقة النقاش المغلق: بحيث يشرح المقيِّم أداء المقيَّم خلال فترة زمنيّة محدّدة، دون إفساح المجال لهذا الأخير، بأن يعبّر عن وجهة نظره.

الطّريقة الثّانية: طريقة النّقاش المفتوح: وهي عكس الطريقة الأولى إذ أنّ المقيَّم يعبّر عن ردة فعله مباشرة بعد تقييم المقيِّم له.

الطّريقة الثّالثة: طريقة الإرشاد وهي تقوم على مبدأ التقييم الذاتي من قبل الفرد عند مراجعة أدائه أمام المقيِّم على أن يتلقّى من هذا الأخير النّصح والإرشاد.

والشكل الموالي يلخص مراحل عملية تقييم:

شكل رقم(I-4): مراحل عمليّة تقييم الأداء



المصدر: المرجع السابق، ص363.

[1] المرجع السّابق، ص ص 364 365 .

المطلب الثّالث: أهميّة وأهداف تقييم الأداء

أوّلا: أهميّة تقييم الأداء

يمكن للمؤسّسة تحقيق مجموعة من الفوائد من وراء تقييم أداء عامليها وهنا تبرز أهميّة تقييم الأداء بالنّسبة للمؤسّسة وسوف نلخصها على النحو التّالي[1]:

1- توفّر نتائج تقييم الأداء تغذية عكسيّة عن أداء كلّ عامل في المؤسّسة، حيث يعرف من خلاله حقيقة أدائه ايجابي أو السّلبي وبالتّالي يتولّد لديه دافع ورغبة لتطوير أدائه وتحسينه.

2- يساهم في رفع الرّوح المعنويّة لدى الأفراد، عند إدراكهم أنّ جهودهم المبذولة في تأدية مهامهم هي محلّ تقدير واهتمام المؤسّسة الّتي يعملون بها وبالتّالي يتولّد لديهم شعور إيجابي نحو زيادة فاعليّة الأعمال التي يقومون بها.

3- يساهم في تنمية وتحسين عمليّة الإشراف والتّوجيه لدى الرّؤساء، فمن خلال متابعة أداء مرؤوسيهم باستمرار، وجمع معلومات عنهم وتحليلها ينمّي فيهم المقدرة على التقدير والحكم على الأمور ووضعها في نصابها ممّا يرفع من مستوى قيادتهم الإداريّة.

4- تعدّ نتائج تقييم الأداء وثائق تبرّر المؤسّسة من خلالها جميع القرارات الّتي تتخذها في مجال إدارة الموارد البشريّة من ترقية وتسريح وتعويض... الخ.

5- يضمن تقييم الأداء تحقيق عدالة المعاملة بين جميع العاملين في المؤسّسة، فوجود نظام تقييم عادل وموضوعي، يضمن أن ينال كلّ فرد ما يستحقّه من التّعويضات والمزايا الوظيفيّة وفق جهده ونشاطه المبذول.

6- يرتبط تقييم الأداء بتحديد مدى سلامة ونجاح الطّريق المستخدمة والحكم على دقّة السّياسات والبرامج المتعلّقة بالاستقطاب والاختيار والتحسين وتدريب العاملين... الخ، كما يمكّن التقييم الموضوعي من جذب الموارد البشريّة ذات المؤهّلات النوعيّة (الموارد البشريّة الجيّدة).[2]

ثانيا: أهداف تقييم الأداء

يمكن إبراز الأهداف الّتي يسعى لتحقيقها قياس الأداء من خلال النّقاط التّالية:

[1] زاوي صوريّة، تومي ميلود، مرجع سبق ذكره، ص ص10، 11.

[2] علي غربي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص139.

1- على مستوى المؤسّسة:

- يمكن أن يعتبر تقييم الأداء معيارا أو مقياسا مقبولا في تقييم سياسات وتطبيقات أخرى في مجال الأفراد وذلك كالحكم على مدى فعاليّة التدريب في المؤسّسة..[1].
- يهدف تقييم الأداء إلى الربط والتكامل بين الأهداف التنظيميّة (الإستراتيجيّة) ونشاطات العاملين، وخصائصهم المناسبة لتنفيذ الإستراتيجيّة التنظيمية والمتمثّلة بالمخرجات المحدّدة مسبقا، لذلك لا بدّ أن يكون نظام تقييم الأداء مرنا يستجيب لأي تغيير في إستراتيجيّة المؤسسة.[2]
- إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي الذي يبعد احتمال تعدد شكاوي العاملين تجاه المؤسسة.
- رفع مستوى أداء العاملين واستثمار قدراتهم وإمكاناتهم بما يساعدهم على التقدّم والتطوّر.[3]
- مساعدة المؤسسة في وضع معدّلات أداء معياريّة دقيقة تمكّنها من الاحتفاظ بالقوى العاملة ذات المهارات والقدرات المتميّزة.
- تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشريّة كون نتائج العمليّة يمكن أن تستخدم كمؤشرات للحكم على دقّة هذه السّياسات.

2- على مستوى المديرين و الموظفين:

- يساعد تقييم الأداء على تحديد مدى فعاليّة المشرفين والمديرين في تنمية وتطوير أعضاء الفريق الّذي يعمل تحت إشرافهم وتوجيهاتهم.
- يشجّع تقييم الأداء المشرفين على الإحتكاك بمرؤوسيهم أثناء عمليّة التقييم فتنتج عنه المعرفة الشخصيّة لهؤلاء المرؤوسين من قبل المشرفين، إذ أنّ المقيّم يجب أن يعرف الكثير عمّن يقيّمه.
- يزوّد تقييم الأداء مسؤولي إدارات الأفراد في المؤسّسات المختلفة بمعلومات واقعيّة عن أداء وأوضاع العاملين فيها، ممّا يعتبر مؤشّرا لإجراء دراسات ميدانيّة تتناول أوضاع العاملين ومشكلاتهم وإنتاجيّتهم ومستقبل المؤسّسة نفسها، كما يعتبر تقييم الأداء مؤشّرا لعمليّات الإختيار والتعيين في المؤسّسة.[4]
- يهدف تقييم الأداء أيضا إلى كشف ما قد يتواجد من قصور في مهارات الاتّصال لدى الرّؤساء.[5]

---

[1] مصطفى نجيب شاويش، مرجع سبق ذكره، ص88.

[2] سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي ، دار وائل للنّشر، الطبعة الأولى، عمّان ، 2003، ص139.

[3] خالد عبد الرّحمن الهيتي، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي ، دار وائل للنّشر والتوزيع، الطبعة الثانية، الأردن ، 2005، ص ص200، 201.

[4] مصطفى نجيب شاويش، مرجع سبق ذكره، ص ص87، 88.

[5] أحمد سيّد مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص391.

- تزويد المدراء ومتخذي القرار بمستوى أداء الموظّفين في المؤسسة.
- يساعد تقييم الأداء الوظيفي على معرفة مدى مساهمة الموظّفين في تحقيق أهداف المؤسسة ومدى ملاءمة الموظّف للوظيفة الّتي يشغلها بشكل موضوعي وعادل.
- إشعار الموظّفين بالمسؤوليّة وإعلامهم أنّه سيتمّ تقدير جهودهم من قبل الإدارة وانّ عمليّة التّرقية والنقل والعلاوات لا تتمّ إلاّ عن طريق ذلك وتزويدهم بمعلومات عن مستوى أدائهم.
- يساعد تقييم أداء الموظّفين المدراء على اتّخاذ قرارات بشأن تحسين وتطوير أداء الموظّفين، واقتراح المكافآت الماليّة بناءا على مستوى الأداء وتميّزه، ممّا يساعد على رفع الرّوح المعنويّة وتقليل معدّل **دوران العمل**[1].
- ويهدف تقييم الأداء إلى تحديد أو قياس أداء العامل لعمله لمكافأته ماديا وأدبيا.
- يؤدي تقييم الأداء إلى تحقيق الحدّ الأمثل من الإنتاجيّة – إنتاجيّة العمل.
- يهدف إلى تحسين أو رفع كفاءة العامل في الأداء عن طريق إرشاده أو تدريبه أو نقله أو استبعاده.[2]

[1] فيصل حسّونة، إدارة الموارد البشريّة ، دار أسامة للنّشر والتّوزيع، الطّبعة الأولى، الأردن ، 2008، ص271.

[2] منصور أحمد منصور، قراءات في تنمية الموارد البشريّة ، وكالة المطبوعات للنّشر، الكويت ، 1976 ، ص47.

المبحث الثّالث: تنافسيّة المؤسّسة

في ظلّ اشتداد المنافسة العالميّة أصبحت المؤسّسات تسعى لإمتلاك قدرة تنافسيّة عالية تضمن سيطرتها وبقاءها في الأسواق وذلك من خلال الإستغلال الأمثل والكفؤ للإمكانات والموارد المتاحة من رأس مال مادّي وبشري، ممّا يسمح لها بتطوير ميزتها التنافسيّة واستدامتها.

المطلب الأوّل: ماهية تنافسيّة المؤسّسة

أوّلا: تعريف التنافسيّة

قبل التّطرّق إلى إعطاء تعريف للتنافسيّة لا بدّ من إيضاح الفرق بينها وبين **المنافسة**، وتعتبر هذه الأخيرة من أهمّ خصائص نظام اقتصاد السوق الذي يركّز على الحريّة الاقتصاديّة، فاسحا المجال لقيام منافسة بين المؤسّسات بغية تحقيق أقصى الأرباح، أو بين الزّبائن قصد تحقيق الإشباع... وعليه يمكن تعريف المنافسة على أنّها تعدّد المسوّقين وتنافسهم لكسب الزّبون بالاعتماد على أساليب مختلفة كالأسعار، الجودة، توقيت البيع، أسلوب التوزيع، الخدمة ما بعد البيع... وغيرها.[1]

هناك من أشار إلى نوعين من المنافسة: المنافسة المباشرة والمنافسة غير المباشرة[2]:

1-المنافسة غير المباشرة: تتمثل في الصّراع بين المنظّمات القائمة في المجتمع للحصول على الموارد المتاحة في هذا المجتمع، وتمثل هذه الموارد في دخول الأفراد، والموارد المالية المتاحة، والموارد الطبيعية كالخامات الأوليّة وغيرها إضافة إلى الموارد البشرية.

ومن الطبيعي أن تحاول كل مؤسسة الفوز بنصيب الأسد من دخول الأفراد، والموارد المالية المتاحة في أسواق المال، ومن الموارد الطبيعية المتاحة، ومن الأفراد الأكفاء والمؤهلين لأداء العمل.

2-المنافسة المباشرة: هي تلك المنافسة التي تحدث بين المؤسسات التي تعامل في قطاع واحد أو تقوم بإنتاج نفس المنتجات أو الخدمات.[3]

وبذلك يمكن القول بأنّ مصطلح المنافسة هو ذو مدلول اقتصادي يشير إلى المنافسة على المستوى الجزئي أي الصراع ما بين المؤسسات القائمة داخل البلد الواحد.

وبالنسبة للتنافسية فيمكن تعريفها على أساس المستويات التّالية:

---

[1] حكيم بن جروة، محمّد بن حوحو، تسويق العلاقات من خلال الزّبون مصدر لتحقيق المنافسة واكتساب ميزة تنافسيّة، الملتقى الدّولي الرّابع حول "المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدّول العربية"، جامعة الشلف، 9 – 10 نوفمبر 2010، ص16.

[2] عبد السّلام أبو قحف، التّنافسيّة وتغيير قواعد اللّعبة، رؤية مستقبليّة ، مكتبة ومطبعة الإشعاع، الإسكندريّة ، 1997، ص25.

[3] المرجع السّابق، نفس الصفحة.

1- التنافسيّة على مستوى الدّولة:

قسّمت التّنافسيّة على مستوى الدّولة في بعض الكتابات إلى اتّجاهين اثنين: الاتّجاه الضيّق الّذي عرّفت من خلاله القدرة التنافسيّة للدّولة بمجرّد إمكانيّة البيع في الأسواق الخارجيّة أو تحقيق فائض في الميزان التجاري وهي متغيّرات اقتصاديّة قصيرة الأجل[1]، وبعض الاقتصاديّين يرون أنّه لا يمكن تعميم تعريف التنافسية استنادا إلى الميزان التجاري في كلّ الحالات، فمن الممكن بلوغ مستويات معيشة مرتفعة رغم وجود عجز تجاري متنامي (حالة الولايات المتحدة الأمريكيّة في الثّمانينات) كما من الممكن أن تتدنى مستويات المعيشة مع وجود فائض في الميزان التجاري.[2]

أمّا الاتّجاه الثّاني فهو يرتكز على تعريف التنافسيّة بشكل أوسع حيث اعتمد على المتغيّرات الهيكليّة متوسّطة وطويلة الأجل والتي تؤثّر على الأداء الاقتصادي، ومن بين المفاهيم التي تنتمي إلى هذا الاتجاه تعريف المعهد الدّولي للتنمية الإداريّة الّذي ربط التنافسيّة بالنّمو وعرفها بأنّها:"قدرة الدّولة على خلق القيم المضافة ومن ثمّ زيادة الثّروة الوطنيّة عن طريق إدارة الأصول والعمليات وبالجاذبية والهجوميّة (المقداميّة)، وبالعولمة والاقتراب، وبربط هذه العلاقات في نموذج اقتصادي اجتماعي قادر على تحقيق هذه الأهداف.[3]

وفقا لتقرير التنافسيّة العالميّة لعام 2000، فإنّ تنافسيّة الدّولة تعتمد على الإبداع الاقتصادي حيث يتمّ قياس هذا الإبداع باستخدام مؤشّر التكنولوجيا (مؤشّر الابتكار ومؤشّر نقل التكنولوجيا) وكذا مؤشّر إنشاء الشّركات.[4]

وفي تعريف آخر للتنافسيّة الدّوليّة وحسب اللّجنة الرّئاسيّة للو. م للتنافسيّة الصّناعيّة فإنّ "التنافسيّة هي قدرة الدّولة على إنتاج سلع وخدمات تلبّي متطلّبات الأسواق الدّوليّة وتحقّق زيادة طويلة الأجل في الدّخل الحقيقي للسّكان مع المحافظة عليه".[5]

وتعرف التنافسيّة الدّوليّة أيضا على أنّها:"قدرة البلد على تحقيق معدّل مرتفع ومستمرّ لمستوى دخل أفرادها".[1]

---

[1] سامية لحول، التسويق والمزايا التنافسيّة، دراسة حالة مجمّع صيدال لصناعة الدّواء في الجزائر، أطروحة دكتوراه علوم، جامعة باتنة، 2008، ص21.

[2] طارق نوير، دور الحكومة الدّاعمة للتّنافسيّة "حالة مصر"، مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار مجلس الوزراء، مصر، 2012/05/22 ، ص05. متاح على الموقع : http://www.arab.api.org

[3] سامية لحول، مرجع سبق ذكره، ص62.

[4] Conférence de Nations unies sur le commerce et le développement, Rapport du secrétariat de la CNUCEP, Amélioration de la compétitivité des PME par le renforcement des capacités productives, Genève 24 – 28/02/ 03, P4, Site web : http://www.unctad.org , page consulté : 10 Avril 2012.

[5] Ibid. P3.

2- التنافسيّة على مستوى القطاع:

تختلف تنافسيّة الدّولة والّتي تسعى لتحقيق معدّل مرتفع ومستدام لدخل الفرد فيها، عن التنافسيّة على صعيد قطاع متمثّل بمجموعة من المؤسسات العاملة في صناعة معيّنة.

وعند الحديث عن قطاع صناعي معيّن، فإنّه من المهمّ التحديد بشكل دقيق وذلك لاختلاف ظروف الإنتاج بين قطاع وآخر، وتعرّف التنافسيّة على صعيد القطاع على أنّها "قدرة شركات قطاع صناعي معيّن في دولة ما على تحقيق نجاح مستمرّ في الأسواق الدّوليّة، دون الاعتماد على الدّعم والحماية الحكوميّة وبالتّالي تميّز تلك الدّولة في هذه الصّناعة"[2]، وتقاس تنافسيّة صناعة معيّنة من خلال الرّبحيّة الكليّة للقطاع، وميزانه التجاري، ومحصّلة الاستثمار الأجنبي المباشر الدّاخل والخارج، إضافة إلى مقاييس متعلّقة بالكلفة والجودة للمنتجات على مستوى الصّناعة.[3]

ويشير Porter إلى أنّ الدّولة يمكن أن تكون منافسة عالميّا في صناعة معيّنة أو مجموعة من الصّناعات ولا يمكن أن تتمتّع بميزة تنافسيّة في كلّ الصّناعات، فالدّولة لا يمكنها خلق صناعات تنافسيّة حيث أنّ المؤسّسات فقط القادرة على ذلك.[4]

3- التنافسية على مستوى المؤسسة :

هناك عدة تعاريف تدخل ضمن اطار تنافسية المؤسسة من بينها نجد أن :

3-1- التنافسية هي قدرة المؤسسة على مواجهة المنافسة عن طريق اكتساب ميزة تفريقها عن باقي المنافسين في السوق"[5].

3-2- و في تعريف آخر : " تنافسية المؤسسة هي قدرة المؤسسة على مواجهة المنافسة التي تتعرض لها على مستوى أسواقها "[6].

---

[1] فريق التنافسيّة الأردني، "التنافسيّة وتجربة الأردن"، وزارة التخطيط والتّعاون الدّولي، الأردن، 2003، ص3. متاح على الموقع : http://www.arab.api.org بتاريخ 2012/06/01

[2] عماد صفر سالمان، الاتجاهات الحديثة للتّسويق: محور الأداء في الكيانات والاندماجات الاقتصاديّة ، منشأة المعارف، الإسكندريّة ، 2005، ص116.

[3] نسرين بركات، عادل العلي، مفهوم التنافسيّة والتّجارب النّاجحة في النّفاذ إلى الأسواق الدّولية، ورشة عمل حول "محدّدات القدرة التنافسيّة للأقطار العربيّة في الأسواق الدّولي، المعهد العربي للتّخطيط، الكويت، 2000، ص3.

[4] سامية لحول، مرجع سبق ذكره ص64.

[5] سمير صلحاوي،" الحوادث المهنية و آثارها على تنافسية المؤسسة ":دراسة حالة مؤسسة سونلغاز ،وحدة بسكرة ، مذكرة ماجيستير ،جامعة باتنة ،2008 ،ص 32 .

[6] نسرين بركات ،عادل علي ،مرجع سبق ذكره ،ص 2 .

ومن خلال هذين التعريفين نلاحظ أن تنافسية المؤسسات تتحدد بعنصرين اثنين أولهما القدرة على التنافس ، و ثانيهما التميز عن باقي المؤسسات .

3-3- تعرف التنافسية على مستوى المؤسسة أيضا بأنها : " القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات و خدمات بشكل أكثر كفاءة و فعالية من المنافسين الآخرين في السوق الدولية ، مما يعني نجاحا مستمرا لهذه المؤسسة على الصعيد العالمي في ظل غياب الدعم و الحماية من قبل الحكومة ".

يتبين لنا من هذا التعريف أن تنافسية المؤسسة تعتمد بشكل أساسي على كفاءتها و فعاليتها في إرضاء المستهلك ، مما يجعلها متميزة عن باقي المؤسسات سواء على المستوى المحلي أو الدولي و ذلك دون الإعتماد على دعم و حماية الدولة .

و نستخلص من التعاريف السابقة أن التنافسية على مستوى المؤسسة هي قدرة المؤسسة على مواجهة المنافسة عن طريق تميزها و عملها بكفاءة و فعالية في خدمة المستهلك ، مما يجعلها تكتسب مكانة بين المنافسين في السوق .

و لإعطاء تعريف موحد للتنافسية عبر مختلف مستوياتها ، يمكن القول بأن تنافسية المؤسسة أو القطاع أو الدولة تعني القدرة على مواجهة المنافسة ضمن الشروط الملائمة لها ، و هذه القدرة من الممكن أن تتجسد من خلال وضع استراتيجية فعالة لتوجيه النشاطات و الأعمال بغرض احتلال أو المحافظة على الموقع التنافسي[1] .

ثانيا : محددات درجة تنافسية المؤسسة [2]

تُحدّد درجة تنافسية المؤسسة وفقا لثلاثة عوامل أساسية ألا و هي :

1-عدد المؤسسات التي تتحكم في المعروض من منتج معين ، فكلما زاد عدد المؤسسات كلما ازدادت شدة المنافسة بينها و العكس بالعكس صحيح.

2-سهولة أو صعوبة دخول بعض المؤسسات إلى السوق فكلما كان من السهل دخول بعض المؤسسات الجديدة لانتاج و تسويق منتج معني كلما زادت شدة المنافسة و العكس صحيح .

3-العلاقة بين حجم المنتجات التي يطلبها الأفراد في السوق و تلك الكمية التي تستطيع المؤسسة

---

[1] مسعود طحطوح ،أهمية التسويق في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة : دراسة حالة مؤسسة اقتصادية ، مذكرة ماجيستير، جامعة باتنة ،2009 ، ص 3 .

[2] عبد السلام أبو قحف ،مرجع سبق ذكره ،ص ص 26 27

تقديمها و عرضها من هذه المنتجات ، فكلما زاد المعروض من المنتجات عن المطلوب منها كلما زادت شدة المنافسة و العكس بالعكس صحيح.

ثالثا: القوى المنافسة[1]

"حسب Porter المنافس لا يعني دوما المؤسّسة التي تقوم بتقديم نفس البضاعة أو الخدمة التي تقدمها مؤسّستنا لإشباع حاجات الزّبائن وإنّما هو كلّ من يساومها ويحاول أن يقطع جانبا من أرباحها" ومن بين هؤلاء:

1- المنافسون المباشرون: يقدّمون للسّوق نفس المنتجات وينافسون على الجودة والسّعر والخدمات، أو عليها جميعا في محاولة لاقتناص جانب ممّا تحقّقه المؤسّسة من مبيعات.

2- الموردّون: يساومون لرفع أسعار ما يبيعونه للمؤسّسة وبالتّالي يقلّلون من ما كان لها أن تحقّقه من أرباح.

3- الزبائن: يساومون لتخفيض أسعار ما يشترونه وزيادة الخدمات الّتي تحصلون عليها وبالتّالي يساومون أيضا في تصعيب مهمّة المؤسّسة وتقليل عوائدها.

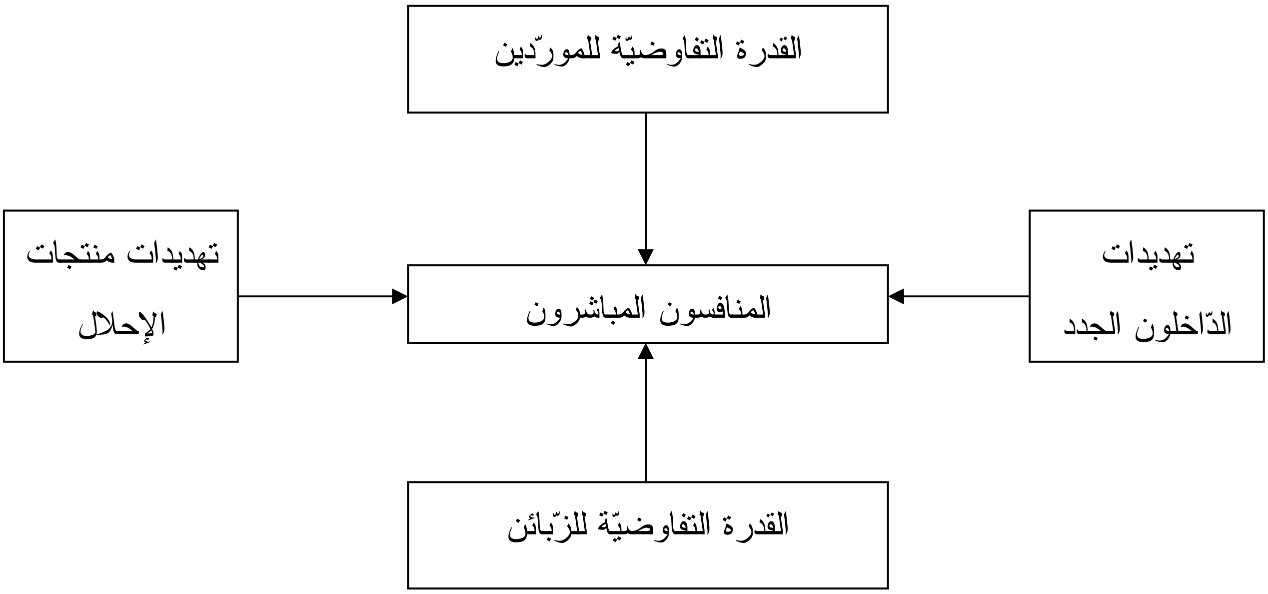
4- المنافسون المحتملون: هم الّذين تغريهم الأرباح المحقّقة من طرق المؤسّسة في صناعة ما فيقرّرون دخول نفس المجال لتحقيق نصيب من الأرباح، فتكون النّتيجة سحب جزء من حصّة المؤسّسة في السّوق.

5- منتجون سلع الإحلال: هم مصدر تهديد لسحب الزبائن – والمورّدون أيضا – من التّعامل مع المؤسّسة وبالتالي عدم تمكينها من تحقيق أو المحافظة على مبيعاتها وأرباحها.

والشكل الموالي يوضّح نموذج بورتر للقوى المنافسة:

[1] الطيّب داودي، مراد محبوب، تعزيز تنافسيّة المؤسّسة من خلال تحقيق النّجاح الإستراتيجي، مجلّة العلوم الإنسانيّة، جامعة بسكرة، العدد 12 نوفمبر 2007، ص40.

شكل رقم(5-I): نموذج بورتر لقوى المنافسة



المصدر: نفس المرجع السابق، ص41.

المطلب الثّاني: الميزة التّنافسيّة للمؤسّسة

أوّلا: تعريف الميزة التّنافسيّة

1) تُعرّف الميزة التّنافسيّة على أنّها "ما تختصّ به مؤسسة دون غيرها وبما يعطي قيمة مضافة إلى العملاء بشكل يزيد أو تختلف عمّا يقدّمه المنافسون في السّوق، حيث يمكن أن تقدّم المؤسسة مجموعة من المنافع أكثر من المنافس، أو تقديم نفس المنافع بسعر أقلّ".[1]

2) وفي تعريف آخر نجد أنّ:"الميزة التنافسيّة هي المهارة أو التقنيّة أو المورد المتميّز الّذي يتيح للمؤسسة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عمّا يقدّمه لهم المنافسون، ويؤكّد تميّزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الّذين يتقبّلون هذا الإختلاف والتميّز، حيث يحقّق لهم المزيد من المنافع والقيم الّتي تتفوّق على ما يقدّمه لهم المنافسون الآخرون".[2]

[1] طلعت أسعد عابد الحميد، التسويق الفعّال، مكتبة الشقري، القاهرة، الطّبعة 9، 1999، ص190.

[2] علي السلمي، إدارة الموارد البشريّة الإستراتيجية ، دار غريب للنّشر والطّباعة، القاهرة ، 2001، ص104.

3) وتعرف الميزة التنافسيّة أيضا على أنّها:"مجموع الخصائص أو الصّفات الّتي يتصّف بها المنتج أو العلامة، والّتي تعطي للمؤسّسة بعض التفوّق على منافسيها المباشرين".[1]

4) حسب Porter فإنّ: "الميزة التنافسيّة تنشأ أساسا من القيمة الّتي تستطيع مؤسّسة ما أن تكوّنها لزبائنها عن طريق مجموع وظائفها المرتبطة بتصميم، تصنيع، توزيع وتطوير منتجاتها، بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقلّ من أسعار المنافسين بمنافع متساوية، أو بتقديم منافع متفرّدة في المنتج تعوض بشكل واع الزّيادة السّعرية المفروضة".[2]

5) كما تعرّف الميزة التنافسيّة بأنّها: "قدرة المؤسّسة على صياغة وتطبيق الإستراتيجيّة الّتي تجعلها في مركز أفضل بالمقارنة مع المؤسّسات الأخرى العاملة في نفس النّشاط".[3]

من التعاريف السابقة نلاحظ أنّ التركيز في كلّ من التعريف الأوّل والثّاني لتوضيح معنى الميزة التنافسيّة كان حول تميّز المؤسّسة وتفوّقها في تقديم المنافع للعملاء وإرضائهم بشكل أكبر من منافسيها في السّوق، أمّا في التعريف الثالث فنلاحظ أنّ الميزة التنافسيّة ربطت بالمميّزات الخاصّة بالمؤسّسة والمتعلّقة بمجال نشاطها كطرق الإنتاج مثلا، والّتي تجعلها متفوّقة وذات مستوى أعلى من باقي المؤسّسات المنافسة لها.

ونلاحظ كذلك من التّعريف الرّابع الّذي يوضّح نظرة Porter للميزة التنافسيّة حيث يرى أنّ الميزة التنافسيّة تنشأ بوجود القيمة أي من خلال تقديم منتوج ذو جودة وبسعر معقول مقارنة بالمنافسين والتي يأتي عبر الوظائف المتعلّقة بعمليّة الإنتاج.

فيما يخصّ التعريف الخامس نلاحظ أنّ الميزة التنافسيّة تتعلّق أساسا بقدرة المؤسّسة على اتّباع والتوصّل إلى إستراتيجيّات تنافسيّة فعّالة أكثر من تلك المنتهجة من قبل منافسيها.

ممّا سبق من التعاريف نستخلص أنّ الميزة التنافسيّة تجمع بين كلّ من:

- إمتلاك المؤسّسة لإمكانات ومميّزات تجعلها أكثر بروزا وتفوّقا عن منافسيها.
- قدرة المؤسّسة على إرضاء عملائها بصفة أكبر من المنافسين لها، ممّا يعكس قدرتها على المنافسة.
- اتّباع المؤسّسة لإستراتيجيّات تنافسيّة عالية المستوى في مجال نشاطها.

[1] سمير صلحاوي، مرجع سبق ذكره، ص44.

[2] كاريش صليحة، اليقظة الإستراتيجية محرّك تنافسيّة المؤسّسة الحديثة، مجلّة علوم الاقتصاد والتسيير والتّجارة، جامعة الجزائر، العدد 22، 2010، ص94.

[3] سمير صلحاوي، المرجع السابق، نفس الصّفحة.

ثانيا: أنواع الميزة التنافسيّة[1]

هناك نوعين من الميزة التنافسيّة: ميزة التّكلفة الأقل وميزة تمييز المنتج

1- ميزة التكلفة الأقل: وذلك بالضّغط على التّكاليف بأدائها لوظائفها بكفاءة أكبر من منافسيها، وتحقق المؤسّسة هذا النّوع من الميزة التنافسيّة من خلال تملّك التكنولوجيا الأفضل، مصادر أرخص للمواد الأوليّة، الاستغلال الأفضل للطّاقات الإنتاجيّة، كفاءة العمليّات التسويقيّة، فعاليّة نظم الإنتاج ونظم الصّيانة، كفاءة وفعاليّة عمليات النقل والتخزين، وحسب بورتر فان هذا النوع من الميزة التنافسية يظهر عندما تكون المؤسسة قادرة على صنع منتجاتها أو تقديم خدماتها بحجم كبير و بتكلفة أقل من غيرها من المؤسسات[2].

2- ميزة تمييز المنتج (التميّز): أي التميّز في السّلعة أو الخدمة المقدّمة سواء على مستوى الجودة، الإبداع التكنولوجي أو خدمات ما بعد البيع...، وهذا النّوع من الميزة التنافسيّة تحقّقه المؤسّسة من خلال:

- التميّز في نوعيّة وجودة المواد الأوّلية.
- التميّز في أساليب البيع وإمكانية الحصول على السّلعة في أي مكان وفي أيّ وقت (الخدمة 24/24 ساعة).
- التميّز في طريقة صنع السلعة.

وتظهر الميزة التنافسية على أساس التميز حسب porter عندما يصبح لمنتجات و خدمات المؤسسة –و الموجهة لجزء كبير من السوق– قيمة عند الزبائن أكبر من قيمة المنتجات و الخدمات المنافسة[3].

ثالثا: مصادر الميزة التنافسيّة

هناك مصدرين أساسيين للميزة التنافسيّة يتمثّلان في المهارات المميّزة (كالمعرفة الفنيّة، القدرات والذّكاء) والموارد المتميّزة (كالموارد الماليّة، طاقة إنتاجيّة ممتازة... الخ)، ومن خلال توفير هذين المصدرين واستغلالهما بفاعليّة يمكن الحصول على المصادر النهائيّة التّالية[4]:

---

1 رتيبة نحاسية، إستراتيجيات التنافس والميزة التنافسيّة للمؤسّسة، مجلّة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، العدد 17، 2008، ص ص 84 .85

2 عيسى حيرش ، الادارة الاستراتيجية الحديثة ، دار الهدى ، عين مليلة ، الجزائر ،2012 ،ص 123 .

3 المرجع السابق ، نفس الصفحة

4 سملالي يحضية، أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشريّة وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسيّة للمؤسّسة الاقتصاديّة (مدخل الجودة والمعرفة)، أطروحة دكتوراه غير منشورة ، جامعة الجزائر، 2004، ص ص 8 9 .

1- الكفاءة: تتجسّد الكفاءة في الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة وتقاس بكميّة المدخلات المستخدمة لإنتاج مخرجات محدّدة باعتبار المؤسّسة أداة لتحويل المدخلات إلى مخرجات، فالمدخلات هي العوامل الأساسيّة للإنتاج، أمّا المخرجات فتتمثّل في السّلع والخدمات، فكلّما ارتفع معدّل كفاءة المؤسسة كلّما قلت المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معيّنة، فالمؤسّسة تتميّز تكاليفها بالانخفاض إذا كانت تستحوذ على كفاءة إنتاجيّة عالية مقارنة بمنافسيها، ممّا يسمح لها ببناء مزايا تنافسيّة، إلاّ أنّ تحقيق الكفاءة يقتضي التزاما واسع النّطاق على مستوى المؤسّسة والقدرة على تحقيق تعاون وثيق بين الوظائف المختلفة.

2- الجودة: نتيجة للتغيّرات السريعة والتطوّرات المتعاقبة، زاد اهتمام المؤسّسات بتلبية رغبات المستهلكين والحرص على رضاهم إذ لم يعد السعر العامل المحرّك لسلوك المستهلك، بل أصبحت الجودة هي الإهتمام الأوّل له والقيمة التي يسعى للحصول عليها، هذا ما أوجب على المؤسّسات التي ترغب في البقاء في المنافسة أن تصنع منتجات ذات جودة عالية، فتدعيم السمعة من خلال الجودة يمنح المؤسّسة فرصة فرض سعر عالي، كما أنّ العمل على سلامة العمليّة الإنتاجيّة وخلّوها من أي عيوب يدعم ويزيد الكفاءة ومن ثمّ تخفيض التكاليف، ويتمّ تحقيق الجودة باستخدام التكنولوجيات الجديدة إضافة إلى تحسين العمليات من خلال التسيير الأفضل والتدريب الجيّد.

ويعتبر التحسين المستمرّ -كأحد مرتكزات الجودة الشاملة - من أهمّ المصادر الرئيسيّة في بناء المزايا التنافسيّة، إذ يمنح التحديث لمنتجات وعمليات المؤسّسة قيمة يفتقر إليها المنافسون ممّا يسمح بتخفيض التكلفة إلى مستوى أقلّ منهم،ويمكن للمؤسّسة تحقيق التحسين المستمر من خلال عمليّة البحوث والتطوير التي تساهم في تحسين الكفاءة من خلال تسهيل تصنيع المنتج بتقليل عدد الأجزاء المكوّنة له، أو بتخفيض الوقت اللاّزم لتجميع الأجزاء ممّا يساعد على رفع مستوى إنتاجيّة العامل كما تستطيع وظيفة البحوث والتطوير رفع كفاءة المؤسّسة من خلال جعلها رائدة في تطوير عمليات التّصنيع، وهو ما يعطيها ميزة تنافسيّة.

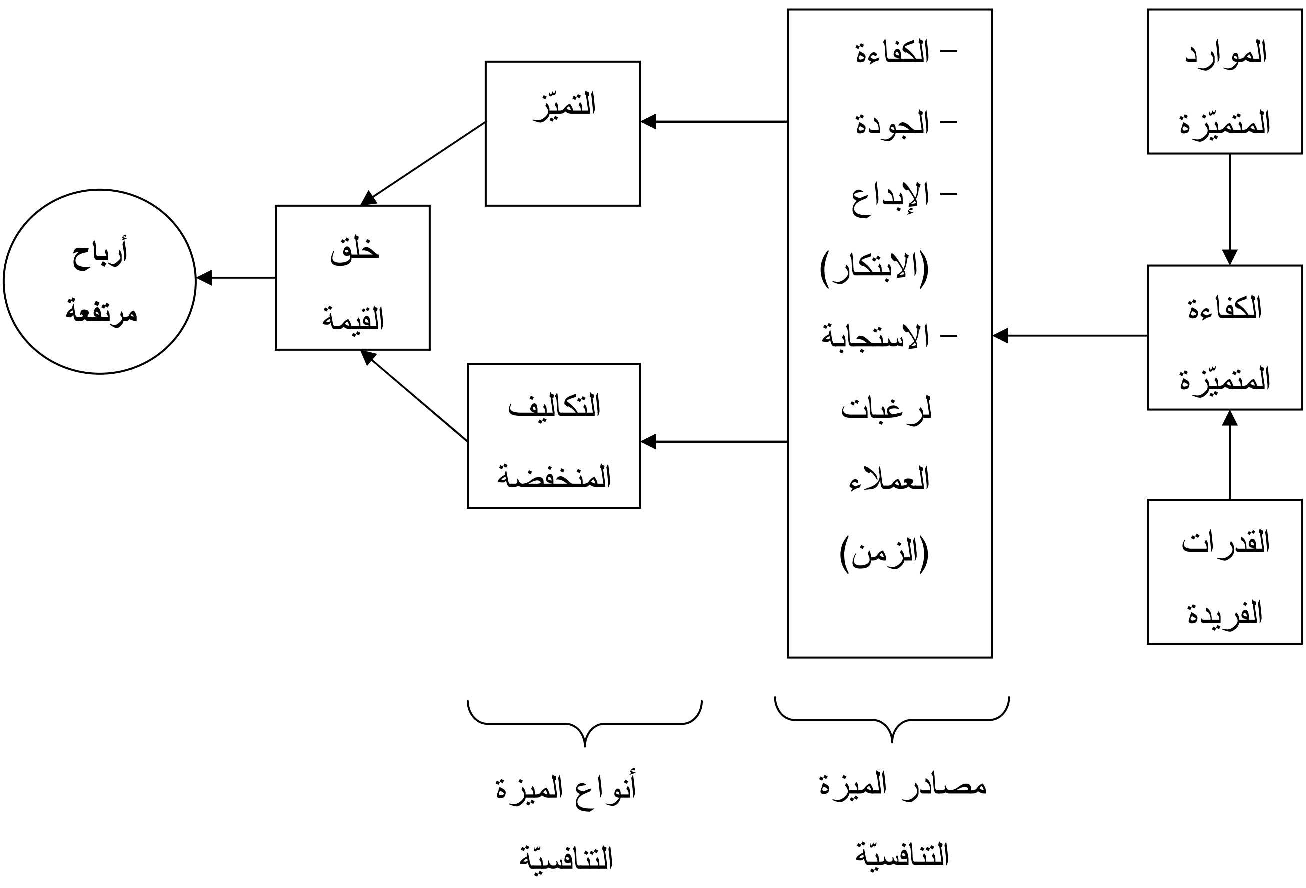
3- المعرفة[1]: إذا كانت المعرفة هي حصيلة أو رصيد خبرة ومعلومات وتجارب ودراسات فرد أو مجموعة أفراد أو مجتمع معيّن في وقت محدّد، فإنّنا نعيش حتما حالة "انفجار المعرفة"، حيث أصبحت هذه الأخيرة المورد الأكثر أهميّة في خلق الميزة التنافسيّة، وفي ظروف التطوّر السّريع في الأسواق والتكنولوجيا والمنافسين، فإنّ المؤسّسات النّاجحة هي التي تخلق بشكل متسّق المعرفة الجديدة وتجسّدها في تكنولوجيا وأساليب وسلع وخدمات جديدة... وتقوم المؤسّسات بتنمية مزايا تنافسيّة جديدة من خلال اكتشافها لسبل جديدة وأفضل للمنافسة.

[1] رتيبة نحاسيّة، مرجع سبق ذكره، ص ص87، 88.

4- الإبداع (الابتكار): يعرّف الابتكار على أنّه "عرض سلع وخدمات جديدة في الأسواق، أو وسائل إنتاج جديدة لم تكن موجودة مسبقا"[1] ويمثّل هذا الأخير أحد أهمّ مصادر الميزة التنافسيّة خاصّة في ظلّ المحيط التنافسي الرّاهن، إذ أنّه يشكّل مدخلا لاكتساب منتجات فريدة تتفوّق بها المؤسّسة عن باقي منافسيها، كما أنّه مصدر لطرق وتطبيقات مبتكرة، تسمح لها بالتميّز بما يمكنها من تخفيض تكاليفها وزيادة هوامش أرباحها.[2]

5- الزمن: يعتبر الوقت سواء في إدارة الإنتاج أو في إدارة الخدمات ميزة تنافسيّة أكثر أهميّة ممّا كان عليه في السّابق، فالوصول إلى الزبون أسرع من المنافسين يمثّل ميزة تنافسيّة.[3]

شكل رقم (I-6): دور الكفاءة المتميّزة في خلق القيمة



المصدر: سمير صلحاوي، مرجع سبق ذكره، ص56، بتصرّف.

[1] الدّاوي الشيخ، الإبداع كمدخل لتحقيق التنافسيّة المؤسّسة، مرجع سبق ذكره ، ص4.
[2] سمير صلحاوي، مرجع سبق ذكره، ص ص53، 54.
[3] رتيبة نحاسيّة، المرجع السّابق، نفس الصفحة.

المطلب الثالث: دور الموارد البشريّة في تحقيق الميزة التنافسيّة

إنّ إدارة الموارد البشريّة هي مدخل إستراتيجي لإدارة أهم أصول المؤسّسة ألا وهو العاملين بها والّذين يسهمون بشكل فردي وجماعي في تحقيق أهدافها وجوهر هذه الإدارة هو تحقيق ميزة تنافسيّة للمؤسسة من خلال توظيف فاعل لعمالة عالية المهارة والالتزام، في بيئة ديناميكية سريعة التغيّر[1]،وبالتالي فإنّ العنصر البشري ممثّلا في الموارد والكفاءات البشريّة أحد العوامل المسؤولة عن امتلاك المؤسّسة للميزة التنافسيّة ونجاحها في اختراق الأسواق العالميّة[2]، والميزة التنافسيّة تتمثّل في تميّز المؤسّسة عن منافسيها بمركز فريد يتيح لها تقديم منتج متميّز أو أكثر بأسلوب ناجح وربحية أفضل، فقد تتميّز المؤسّسة بانخفاض تكلفتها عن تكلفة غرائمها، وهذا يساعدها على إنتاج و تسويق منتجات تضارع في جودتها ما يقدّمه منافسوها مع بيعها بسعر تنافسي وتحقيق ربح أعلى، كما قد تحوز المؤسّسة على براءة اختراع أو حق امتياز أو تصنيع أو تكنولوجيا جديدة أفضل، ممّا يهيّئ لها تميّزا تنافسيّا، كذلك قد تنجح المؤسسة في التميّز سواء من حيث تصميمات منتجاتها، بما يتناسب وتوقّعات تقسيمات متنوّعة من العملاء أو من حيث منافذ توزيعها أو أسلوب ومستوى خدمة العملاء وهو ما يجعل العملاء يدركون ويقدّرون هذا التميّز فيميلون إلى دفع أسعار أعلى أو انتقاء منتجات المؤسّسة من بين كافّة المنتجات المعروضة بالسّوق مقابل ما يقدّرونه من تميّز.[3]

ويمكن النّظر لإدارة الموارد البشريّة كمجموعة من الأنشطة المتكاملة والمتداخلة التي يشترك في تصميمها وتنفيذها المديرون وقادة فرق العمل واختصاصيو الموارد البشريّة، بحيث يسهم كلّ منهم بدور فاعل في نجاح هذه الأنشطة، حيث تتمثّل أهم هذه السياسات والأنشطة أو النّظم الفرعيّة ضمن نظام إدارة الموارد البشريّة في:[4]

1) تخطيط الموارد البشريّة.
2) الاستقطاب.
3) الاختيار.
4) إدارة **دوران العمالة.**
5) التدريب والتطوير.

---

[1] أحمد سيّد مصطفى، إدارة الموارد البشريّة – رؤية إستراتيجيّة معاصرة – مرجع سبق ذكره، ص18.

[2] عبد المجيد قدي، إشكاليّة تنمية الموارد البشريّة في ظلّ العولمة، الملتقى الدّولي "حول التنمية البشريّة وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشريّة"، جامعة ورقة، 9 – 10 مارس 2004، ص4.

[3] أحمد سيّد مصطفى، المرجع السّابق، نفس الصفحة.

[4] المرجع السّابق، ص19.

6) تقييم الأداء.

7) تخطيط المسار الوظيفي.

8) الحفز.

9) النقل والترقية.

10) صياغة علاقات طيبة بين الإدارة والموظفين.

وباعتبار أنّ الموارد البشريّة وخاصّة الكفاءات أساسا للميزة التنافسيّة، فيجب الاحتفاظ به، لأنّ إهمال هذا العنصر – المورد – وعدم تنميته وتحفيزه وتوفير بيئة العمل المؤثّرة إيجابيا على روحه المعنويّة من شأنه تحميل المؤسّسة لخسائر مختلفة وفادحة، وهذا بالنّظر إلى أنّ تلك الموارد والكفاءات هي المسؤولة عن اتّخاذ وتطبيق القرارات الإستراتيجيّة الّتي تهيّئ للمؤسّسة فرص النجاح أو قد تتسبّب في مشكلات تؤدّي غلى الضّعف والخسارة، وبالتّالي فإنّ فقدان الكفاءات أو ضعف أداء الموارد البشريّة يعدّ سببا رئيسيّا في فشل إستراتيجيات وسياسات المؤسّسة التنافسيّة.[1]

وحتى تستطيع المؤسسة أن تحقيق ميزة تنافسية من خلال الافراد العاملين لديها ، يجب أن يتمتع هؤلاء الأفراد بالمعايير التالية :

- **يجب أن تكون الموارد ذات قيمة عالية :** أن الأفراد هم الميزة التنافسية عندما يحسنوا من كفاءة وفعالية المؤسسة .
- **يجب أن تكون الموارد نادرة :** حيث يكون الأفراد مصدرا للميزة التنافسية عندما تكون مهاراتهم و معرفتهم و قابليتهم ، ليست متوفرة بصورة متماثلة مع المؤسسات المتنافسة.
- **يجب أن تكون الموارد صعبة التقليد :** يكون الافراد مصدرا للميزة التنافسية عندما تكون قابليات الموظف و مساهماته صعبة الاستنساخ و التقليد من قبل الاخرين.
- **يجب أن تكون الموارد منظمة :** أيضا يكون الافراد مصدرا للميزة التنافسية عندما تكون هناك امكانية من توحيد و استخدام مواهب الموظفين للعمل في وظائف جديدة و للوهلة الاولى[2].

بدأ الإعتماد على التكنولوجيا يتراجع لسرعة تغيّرها، إذ أصبح التنافس والتفوّق المتمركز عليها أمرا صعبا، خاصّة بعد توسّع استخدام تكنولوجيا المعلومات التي جعلت قدرة تصميم العمليّات الإنتاجيّة والتسويقيّة

---

[1] عبد المجيد قدّي، مرجع سبق ذكره، ص4.

[2] يوسف حجيم الطائي و آخرون ،ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل ،الوراق للنشر و التوزيع ،عمان،الاردن، الطبعة الاولى،2006، ص69

متاحا لجميع المنافسين، علاوة على قدرتهم على تقليد التكنولوجيا بعد مضي وقت قصير من ظهورها، ففي ظلّ عالم تتحرّك فيه المعلومات والموارد والتكنولوجيا بحريّة عبر المؤسسات والحدود، أصبحت أصول المؤسّسة قابلة للتبادل مع مثيلاتها في المؤسّسات الأخرى، بخلاف العنصر الوحيد الّذي تملك قوة الترجيح والمتمثّل في الكفاءات البشريّة القادرة على خلق القيمة المضافة من خلال ما تملكه من القدرات والمهارات المختلفة.[1]

لقد أدركت المؤسسات العالمية في ظل تحوّلات البيئة التنافسيّة أنّ العامل الإنتاجي الوحيد الّذي يمكن أن يوفّر لها الميزة التنافسيّة المتواصلة هم كفاءاتها البشريّة، ذات المعرفة والمهارات العالية القادرة على الإبداع، ومنه زادت الأهميّة الإستراتيجيّة لتلك الموارد والكفاءات والّتي تدفع للتّحوّل من اقتصاد المعلومات إلى اقتصاد المعرفة والعقول الذكيّة، ذلك أنّه وفي ظلّ اقتصاد المعلومات أدّى الانخفاض المستمر لتكلفة تشغيل المعلومات إلى اعتبارها سلعة متاحة للبيع والشّراء، الأمر الّذي أصبحت معه محدّدا غير أساسيّا للميزة التنافسيّة، بل أصبحت العقول الذكيّة المتمثّلة في إجمالي المعرفة والمهارات والقدرات، الّتي تمتلكها للكفاءات البشريّة المؤهلة للإبداع والتجديد للجودة الشّاملة هي المصدر الجديد للميزة التنافسيّة.[2]

وحتّى تحقّق المؤسسة ميزة تنافسيّة مستدامة لا بدّ من توفّر مجموعة من الخصائص في مواردها وكفاءاتها:[3]

1) خاصيّة الإستمراريّة: إنّ إمكانيّة استمراريّة واستدامة الميزة التنافسيّة تتوقّف بدرجة أساسيّة على معدّل استهلاك أو تقادم الموارد والقدرات، إذ تؤدّي معدّلات التغيّر التكنولوجي إلى تقصير المدى الزمني لمعظم المعدّات الرّأس ماليّة والموارد التكنولوجيّة، ومن جهة أخرى تتعرّض سمعة المؤسّسة إلى النّفاد بشكل بطيء نسبيّا كما يمكن الحفاظ على تلك الأصول ضمن معدّلها الطبيعي من خلال الإنفاق الاستثماري.

2) تقليد الإستراتيجيّة أو نقلها: تعتمد قدرة المؤسّسة على تواصل ميزتها التنافسيّة على مدى سرعة المنافسين وعلى تقليد إستراتيجياتها وحتى تنجح المؤسّسة المنافسة في عمليّة التقليد لا بدّ أن تتغلّب على عقبتين هما:

---

[1] عبد المجيد قدي ، المرجع السابق ، نفس الصفحة.

[2] المرجع السابق، ص5.

[3] سملالي يحضية، مرجع سبق ذكره، ص52.

2-1- مشكلة المعلومات: والتي تسمح للمؤسّسة بالتعرّف على طبيعة ومصادر المزايا التنافسيّة للمنافسين، ذلك أنّ الميزة التنافسيّة النّاتجة عن كفاءة وقدرة فائقة، والّتي تعكس أحد متغيّرات الأداء يمكن فهمها بسهولة مقارنة بالميزة التنافسيّة التي يساهم في إنجازها عدّة كفاءات.

2-2- مشكلة نقل الإستراتيجيّة: بمعنى كيف يمكن للمنافس الحصول على الموارد والكفاءات الضرورية لتقليد إستراتيجية المؤسّسة الناجحة ذلك أنّ الكفاءات التي تتطلّب نمطا معقّدا من التنسيق بين عدد من الموارد المتنوّعة تصبح أكثر صعوبة في فهمها مقارنة بغيرها.

خلاصة الفصل:

خلال هذا الفصل حاولنا أن نبيّن مدى أهميّة الموارد البشريّة في المؤسّسة الحديثة ومدى فعاليتها في تحقيق أداء متميّز ومرموق على اعتبار أنّ الموارد البشريّة هي المحرّك الأساسي للأداء، والّذي يظهر عبر إنجاز مختلف الوظائف وتحقيق جلّ الأهداف المخطّطة من قبل إدارة الموارد البشريّة للمؤسّسة والتي يلعب المدير فيها دورا أساسيا ومحوريّا يؤثر في أداء الأفراد سواء بشكل إيجابي أو سلبي.

كما أنّ للموارد البشريّة أهميّة كبيرة ودور في إكساب المؤسّسة ميزة تنافسيّة عالية المستوى تضمن بقاءها واستمراريّتها وتؤكّد على تفرّدها وتميّزها عن باقي المنافسين، كما تمكّنها من مواكبة جميع التطوّرات الحاصلة على صعيد المؤسّسات المنافسة لها أو على المستوى الدّولي كالتغيرات التكنولوجيّة وغيرها وبذلك تصبح الموارد البشريّة العامل الرّئيسي في تحقيق النجاح والتّقدّم وتحقيق الأرباح للمؤسّسات، وعلى هذا يجب المحافظة عليها من مختلف المشاكل التي تعاني منها إدارة الموارد البشريّة من أبرزها **دوران العمل** وهو ما سوف نتطرّق إليه وبشيء من التّفصيل خلال دراستنا في الفصل الثّاني.

الفصل الثاني :

دوران

العـــــــــــمـــــــــــــل

تمهيد الفصل:

من خلال دراستنا للفصل الأول إتضح لنا أن للموارد البشرية أهمية قصوى في نجاح أي مؤسسة و ذلك من خلال الأداء الأمثل للعنصر البشري بها و مدى مساهمته في تحقيق مختلف أهدافها و كذا تعزيز تنافسيتها من خلال تميز أفرادها بقدرات يسمح لها بإكتساب ميزات تنافسية عالية المستوى مما يجعلها تحتل مركزا مرموقا أمام منافسيها في السوق و يؤهلها لمنافستهم.

و لهذا و نظرا لأهمية الموارد البشرية داخل أي مؤسسة (تنظيم) فإن أي شكل من أشكال ضياع أو فقدان هاته الموارد سيؤدي حتما و بطريقة ما إلى عرقلة تقدم المؤسسة أو فشلها، و في هاته الدراسة سيتم التطرق إلى أبرز أنواع الضياع و هو دوران العمل و الذي يُعد من بين أكثر المشاكل التي تعاني منها إدارة الموارد البشرية الحديثة حيث تسعى جاهدة لتفاديها و تقليصها و كذا إيجاد حلول لها عبر تدعيم روح الولاء لهاته الموارد مما يسهم في بقائها و استمراريتها و تحفيزها على تحسين الأداء و رفع الإنتاجية. و خلال هذا الفصل سوف يتم التطرق إلى ما يلي :

المبحث الأول : ماهية دوران العمل.

المبحث الثاني : النظريات المفسرة لدوران العمل و أسبابه.

المبحث الثاني : آثار دوران العمل و سبل تحفيضه.

المبحث الأول : ماهية دوران العمل

يتصل دوران العمل مباشرة باليد العاملة داخل أي مؤسسة فهو مؤشر مهم لإدارة الموارد البشرية، ومن بين أهم المشاكل التي تعاني منها نظرا لعرقلته لسير نشاط المؤسسة. و من خلال هذا المبحث الذي قسم إلى أربعة مطالب سوف نبرز :

مفهوم دوران العمل بعد المرور بأشكال الضياع و من ثم مختلف أشكال دوران العمل، فطرق قياسه، و في المطلب الرابع سوف نوضح بعض النماذج المحددات دوران العمل.

المطلب الأول : مفهوم دوران العمل

قبل التطرق لمفهوم و تعريف دوران إرتأينا ضرورة التعريج عن بعض المشاكل التي تدخل ضمن إطار ضياع و فقدان الموارد البشرية و التي تشكل عبئا على كاهل المؤسسات و تتمثل أساسا فيما يلي :

أولا : الغياب و الحوادث و الإضرابات

1- الغياب :

يعتبر التغيب عن العمل من المشاكل الرئيسية التي تواجهها المؤسسات [1] حيث أن التغيب عن العمل غالبا ما يدل على عدم الإنضباط و الإلتزام و بالتالي تسوء العلاقات مع الرؤساء لعدم ثقتهم بهم، و كذلك يقل إحترام و تقدير الموظفين لهم مما يؤدي إلى تراجع العلاقات الإنسانية[2] و هناك عدة تعاريف للغياب نذكر منها:

1-1) يعرف الغياب على أنَه : "الفترة التي يكون خلالها الموظف غير حاضر لأداء عمله، في حين يستوجب عليه ذلك"[3].

1-2) و في تعريف آخر فإنَ الغياب هو : "عادة بعض العاملين على عدم الحضور و بدون سبب وجيه" [4].

---

[1] أحمد صلاح الدين المحرزي ،ادارة نظم و تكنولوجيا الموارد البشرية ،مدخل معاصر ،الجزء الاول بدون بلد نشر ،شركة ناس للطباعة ،2002 ،ص24 .

[2] سليم الياس و آخرون ، الموسوعة الادارية الشاملة "ادارة الموارد البشرية "،بيروت،مركز الشرق الاوسط الثقافي ،الطبعة الاولى 2009،ص177 .

[3] David duchamp ,loris gury,la question des ressaurces humaines,France,nathan,2011,p140.

[4] Lydie akibode pagnan,valeurs du travail et absenteime en afrique ,paris,l'harmttan,2008,p108.

1-3) و يعرف الغياب أيضا بأنه : "إصطلاح يطلق على الحالة التي تنشأ عندما يفشل الفرد في الحضور للعمل رغم أنه مدرج في جداول العمل"[1].

1-4) كما أن الغياب هو : "عدم تواجد العامل لأسباب مرضية أو عارضة أو بدون إذن" [2].

بناءا على التعاريف السابقة نستنتج أن الغياب هو الوضع الناتج عن عجز العامل عن الحضور و التواجد في مقر عمله أثناء دوام العمل و ذلك بدون إذن مسبق أو مبرر و يكون نتيجة لأسباب متعددة، و التي سنذكر منها في النقاط التالية : [3]

- عدم التوافق الشخصي : و يكون ذلك نتيجة لمشكلات شخصية أو عائلية، كالإنفصال و الشقاق العائلي و الحياة العائلية الغير مستقرة ... إلخ.
- عدم الرضا عن العمل و فقدان الإهتمام به : و يتضح ذلك من كثرة التنقل من وظيفة لأخرى و كثرة الشكاوي من العمل أو من عدم ملاءمة الآلات و المعدات، أو الشكاوي من الزملاء أو لإنخفاض الأجر أو الراتب أو ظروف بيئة العمل، أو نقص الإهتمام بالعاملين.
- عدم الشعور بالمسؤولية : و يتضح ذلك من كثرة الغياب الذي ليس له مبرر، و عدم إعتزاز العامل بعمله، و عدم الولاء و الإنتماء للمؤسسة.
- الصعوبات و المشكلات الخارجية كمشكلة السكن و المواصلات .....
- أسلوب الإشراف الغير مناسب في بعض الأقسام في المؤسسة.
- المرض أو التعب و يدخل هذا السبب في إطار الغياب اللاإرادي إضافة إلى المشاكل العائلية ومشكلة السكن ..... بعكس الغياب الإرادي و الذي يكون بإرادة العامل و برغبة منه كما يترتب عن الغياب آثار غير مرغوب فيها و ذلك بإرتفاع معدل الغياب عن المعدل العادي، و الذي يتراوح ما بين 03 إلى 04 % [4] بحيث أن :

---

[1] مصطفى محمود أبوبكر: ادارة الموارد البشرية مدخل لتحقيق القدرة التنافسية ،الدار الجامعية ، الاسكندرية ،2003 ،ص 224

[2] أحمد ماهر ،مرجع سبق ذكره،ص208 .

[3] مصطفى نجيب شاويش ،مرجع سبق ذكره ،ص 118 .

[4] مصطفى محمود أبوبكر ،المرجع السابق ، ص 244 .

عدد العاملين الذين تغيبو مرة أو أكثر × متوسط عدد مرات الغياب للعاملين

معدل الغياب[1] = ————————————————————

متوسط عدد العاملين في الإدارة/القسم

وزيادة الغياب في المؤسسة يؤدي إلى[2] :

1. زيادة التكاليف في الأجور المباشرة و عناصر التكاليف الغير مباشرة، و قد وجد أن كثيرا من المؤسسات تستخدم عددا من العاملين زائدا عن حاجة العمل حيث وصل إلى الثلث في بعض الأحوال و ذلك من أجل مواجهة التغيب عن العمل.
2. إضطراب عمل المشرفين، إذ يؤثر على جميع وظائف الإدارة من تخطيط و تنظيم، توجيه، تنسيق، رقابة، إذ يجب مراجعة برامج العمل اليومية لمواجهة النقص في الأيدي العاملة و تخصيص واجبات إضافية لبعض العاملين، كما يؤدي إلى إصدار تعليمات إضافية كذلك لا بد من فحص و مراجعة إضافية للأعمال.
3. نقص العاملين الغير المتوقع يؤدي إلى إعاقة الإنتاج، إذ أن الآلات تبقى متعطلة عن العمل دون تستغل في عمليات الإنتاج.
4. تخفيض الروح المعنوية، إذ أن الأفراد الذين يتم تكليفهم بأعمال إضافية لا يتقبلون بسهولة القيام بأعباء الآخرين.

2- حوادث العمل :

2-1) تعرف الحوادث بأنها : "الحدث الذي يعيق سير العمل الطبيعي و قد ينتج عن عوامل بشرية، أو أوضاع غير مأمونة أو عن العاملين معا"[3].

2-2) كما تعرف على أنها : "الحدث الغير المخطط له و غير المرغوب في حدوثه، و الذي ينتج عنه عاهة تعيق نشاط الفرد، و قد يصعبه وقوع إصابة" [4].

---

[1] مصطفى نجيب شاويش، مرجع سبق ذكره ،نفس الصفحة .

[2] المرجع السابق ، ص11 .

[3] محمد عبد الحافظ، صيانة الموارد البشرية،القاهرة، دار الفجر للنشر و التوزيع، الطبعة الاولى 2011، ص63 .

[4] المرجع السابق ، نفس الصفحة.

2-3) و في تعريف آخر فإن الحادث هو : "ذلك الناتج من مركز العمل مباشرة بسبب خلل في الآلات أو الأجهزة أو عوامل إنسانية غير مأمونة" [1].

2-4) و يعرف حادث العمل أيضا على أنه : "أي طارئ مفاجئ و غير متوقع أو مخطط له يقع خلال العمل أو بسبب ما يتصل به و يشمل ذلك أي تعرض لمخاطر طبيعية أو ميكانيكية أو كيميائية أو إجهاد حاد وغيرها مما يؤدي إلى الوفاة أو الإصابة البدنية أو المرض الحاد للعامل المصاب". [2]

بناءا على التعاريف السابقة نستنتج أن حوادث العمل هي حصيلة إهمال الفرد في أداء عمله أو نتيجة لخلل يحدث في الآلات و المعدات أو أي سبب له علاقة لمحيط العمل، مما يؤدي إلى تعطيل نشاط العامل نظرا لإصابته و بالتالي يتعطل نشاط المؤسسة، و هي النتيجة التي لم تكن متوقعة و لا مرغوب فيها.

و تتمثل أهم **أسباب حوادث العمل** فيما يلي :

أ-أخطاء بشرية :

تشكل الأخطاء البشرية العامل الرئيسي و المباشر في أسباب وقوع الحوادث و تتخذ هذه المسؤولية أشكالا مختلفة منها ما يعود إلى العامل[3] و يعود السبب في هذه الحالة إلى الخصائص الإنسانية المتصلة بقيام الفرد بسلوك خطر أو غير آمن بشكل كاف مما يؤدي إلى وقوع حوادث و من بين أهم العوامل الشخصية :[4]

- الحالة الصحية.
- التدريب المهني.
- الوعي الوقائي و الصحي و السن و الجنس.

و قد يعود الخطأ البشري إلى الإدارة من خلال قلة التدريب الصناعي و التوعية و الحزم في توقيع أقصى العقوبات و تشجيع الأبحاث و الدراسات التي تسعى إلى التقليل من الحوادث، كما قد يعود الخطأ إلى المشرف الذي قد يكون مسؤولا عن منطقة العمل بحيث أن عدم الإهتمام بتطبيق أنظمة السلامة و التساهل في ذلك يؤدي إلى إزدياد فرصة التعرض للإصابة أو حدوثها.

---

[1] عبد الغفار حنفي ، مرجع سبق ذكره ، ص447

[2] راشد محمد القحاني "حوادث و اصابات العمل "، مؤتمر الصحة و السلامة المهنية ،الرياض ، 27 ، 28 أفريل 2007 ، ص04 .

[3] محمد عبده حافظ ، صيانة الموارد البشرية ، مرجع سبق ذكره، ص63 .

[4] راشد محمد القحطاني ،مرجع سبق ذكره ، ص 08 .

ب-ظروف العمل غير المأمونة [1]:

يؤدي سوء الظروف التي يتم فيها العمل، إلى إعطاء فرصة كبيرة لوقوع الحوادث و هذه الظروف قد تكون فنية أو بيئية، فالظروف الفنية يمكن أن تشمل ما يلي :

- عدم مراقبة الآلات و المعدات الصناعية.
- إستهلاك المعدات و تقصير عمرها الإستهلاكي مما يجعلها مصدرا للحوادث.
- سوء توزيع فتحات التهوية أو ضعف الإنارة.
- عدم إرتداء أو إستعمال أجهزة الوقاية الشخصية كالخوذة و القفاز و الأجهزة الأخرى.

و بالنسبة للظروف البيئية فهي تشير إلى التغيرات المفاجئة غير المتوقعة التي يمكن أن تظهر بشكل مفاجئ في بيئة العمل و تساهم في الإخلال بشروط العمل أو نظام الحماية المتبع لوقاية العمال مما يؤدي إلى ظهور مصادر خطورة مفاجئة قد تكون سببا في وقوع حوادث عمل غير متوقعة و من بين هذه الظروف الطارئة : إرتفاع حرارة الجو الخارجي [2] بالإضافة إلى الضجيج و التعرض للتأثيرات الحرارية و الإشعاعية و غيرها [3]...

ج- أعطال ميكانيكية و أخطاء في تصميم الآلات و المعدات[4]

و بالنسبة **لمعدلات و تكاليف حوادث العمل** فهي كالآتي :

أ- معدلات حوادث العمل :

- معدل تكرار الإصابة و هو يعبر عن عدد الإصابات التي تضيع بسببها وقت العمل و التي وقعت خلال مليون ساعة[5] و يحسب هذا المعدل كالآتي :

$$\text{معدل تكرار الإصابة}^{6} = \frac{\text{عدد الإصابات} \times 1000000}{\text{عدد ساعات العمل التي عملها العامل خلال الفترة}}$$

[1] المرجع السابق ، ص66 .

[2] راشد محمد القحطاني، مرجع سبق ذكره، ص09 .

[3] محمد عبده حافظ ، صيانة الموارد البشرية ، مرجع سبق ذكره ، ص66 .

[4] المرجع السابق ،ص63 .

[5] محمد قاسم القريوتي ،الوجيز في ادارة الموارد البشرية ، عمان ،دار وائل للنشر و التوزيع ،2010 ، ص290.

[6] المرجع السابق ، نفس الصفحة .

- أما بالنسبة لمعدل الحوادث و الذي تمثل معدل الحوادث لكل 1000 موظف فهو كالآتي [1]:

$$\text{معدل الحوادث} = \frac{\text{مجموع الإصابات الكلي} \times 1000000}{\text{مجموع عدد الموظفين}}$$

- فيما يخص شدة أو خطورة الإصابات فيتم الوصول إليها عن طريق ضرب عدد الأيام التي يغيب فيها العامل عن العمل بسبب الإصابات في مليون و تقسم النتيجة على عدد ساعات العمل التي عملها العامل على النحو الموالي[2].

$$\text{شدة الإصابات} = \frac{\text{عدد أيام الغياب عن العمل بسبب الإصابات} \times 1000000}{\text{عدد ساعات العمل التي عملها العامل}}$$

ب-تكاليف حوادث العمل :

ب-1-التكاليف المباشرة :

تشمل التكاليف المباشرة التعويضات المدفوعة للعمال و نفقات و مصاريف العلاج الطبي[3] و كذلك إصابة العامل نفسه أو وفاته أو العجز الكلي أو الجزئي و بالتالي شل جزء من وقته بمقدار العجز الجزئي [4]....

ب-2-التكاليف الغير مباشرة :

و هي متمثلة في النقاط التالية [5] :

- المبالغ المدفوعة للعمال عير المصابين و المتوقفين لمساعدة أو مراقبة العامل أو العمال المصابين أو التحدث عنهم، و قد يكون التوقف ناتجا عن الحاجة إلى جهد العامل المصاب أو الحاجة إلى إستخدام بعض الأجهزة التي دمرت في الحادث.
- التكاليف الناتجة عن تلف و تدمير المواد و المعدات المستخدمة في العملية الإنتاجية.
- تكاليف الوقت الضائع للعامل المصاب.

[1] محمد عبده حافظ ، صيانة الموارد البشرية ، مرجع سبق ذكره ،ص74 .
[2] محمد قاسم القريوتي ، المرجع السابق، ص ص 290 ،291 .
[3] عبد الغفار حنفي ، مرجع سبق ذكره، ص72 .
[4] محمد عبده حافظ ،صيانة الموارد البشرية، المرجع السابق، ص 72 .
[5] المرجع السابق ،ص73 .

- تكاليف إضافية ناتجة عن متابعة الحادث.
- تكاليف إضافية ناتجة عن إضاعة وقت المشرف أو المراقب أثناء التحقيق و متابعة الحادث.
- التكاليف الناتجة عن إنخفاض معدل إنتاج العامل في بداية عودته إلى العمل أو سببه العجز الكلي الذي أصيب به، إن لم يكن عاجزا كليا.
- تكاليف تعليم و تدريب الموظف الجديد الذي سيحل محل العامل المصاب.
- تكاليف العلاج – غير المباشر – التي تقدم للمريض في المركز الطبي التابع للمؤسسة.
- التكاليف التقديرية الناتجة عن إضاعة وقت موظفي الإدارة الوسطى و الإدارة العليا في متابعة الحادث أو الإستعانة بخبراء من خارج المؤسسات.
- تكاليف أخرى متفرقة لتكاليف الطباعة و التصوير و المراسلات الداخلية (بينه أقسام المؤسسة) والخارجية (بين المؤسسة و الدوائر الأخرى كالمراكز الطبية و العلاجية و مراكز الخدمات).

3-الإضـــراب :

الإضراب شكل من أشكال التعبير، يلجأ إليه العاملين سواءا كانوا مجموعة صغيرة أو كبيرة، للمطالبة ببعض الحقوق يرون بأنها مهضومة، و الوضعية التي يعيشونها تعاكس طموحاتهم و تطلعاتهم و قد تكون هذه المطالب مادية بحتة، كالزيادة في الأجور و تحسين ظروف العمل، أو المطالبة بتغيير بعض المسيرين.

و هناك من يرى بأن الإضراب هو من أكثر المظاهر التي تدل على عدم الإستقرار في العمل، و يدل في بعض الحيان على إنخفاض الروح المعنوية لدى العمال.

و قد يأخذ العامل موقف من وظيفته نتيجة لـــ :

- ظروف العمل المادية.
- درجة سهولة أو تعقد الوظيفة.
- مدى التجارب مع محتوى العمل.
- موقف العامل من الإدارة، و يشمل العلاقات مع المستويات الإشرافية للسلم الهرمي للتنظيم في العمل، بمعنى نوعية العلاقات الإنسانية بين مختلف أطراف العملية الإنتاجية من حيث إيجابيتها أو سلبيتها.

- موقف العامل من جماعة العمل [1].

ثانيا : تعريف دوران العمل

أصبح دوران العمل Rotation du Personnel (Staff Turnover) في الإدارة المعاصرة مقياسا لصحة أو فعالية الإدارة بالمؤسسة[2] و دوران العمل بمفهومه الواسع يشير إلى حركة قوة العمل، دخولا إلى المؤسسة وخروجا منها، و تعتبر هذه الحركة بمثابة دليل على إستقرار قوة العمل في المؤسسة من عدمه[3] ، كما يمكن أن تمثل مؤشرا لضعف أو قوة الفاعلية التنظيمية فالحركة الزائدة تعتبر غير مرغوبة و مكلفة بالنسبة للمؤسسة[4] .

و يوجد عدة تعاريف لدوران العمل سنتطرق للبعض منها كالآتي :

1) يُعرف دوران العمل على أنه : "ظاهرة تتمثل في حركة دخول و خروج عمالة المؤسسة، و تقاس هذه الحركة بالتغيرات التي تحدث بين الموظفين خلال فترة زمنية معينة و عموما خلال سنة"[5] .
2) و يُعرّف أيضا بـــأنّه : "تنقل الموظفين تاركين أو داخلين إلى المؤسسة"[6] .
3) و في تعريف آخر فإن دوران العمل هو : "حركة دخول و خروج العاملين في المشروع الواحد فترة زمنية معينة" [7].
4) كما أن دوران العمل هو: "خروج بعض العاملين من المؤسسة خلال فترة معينة بسبب إنتهاء أو إنهاء خدمتهم أو العجز او الوفاء أو الإجازة الخاصة أو النقل" [8].
5) "و يشير دوران إلى عدد الموظفين الذين يتركون العمل في المؤسسة لأي سبب من الأسباب" [9].
6) يعبر دوران العمل عن : "نسبة الموظفين الذين تركوا المؤسسة أثناء (خلال) 12 شهرا" [10].

---

[1] بووذن نبيلة ، محددات الرضا الوظيفي لدى العامل الجزائري في اطار نظرية دافيد ماكليلاند للدافعية "دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك وحدة فرجيوة" ، مذكرة ماجيستر في علم النفس التنظيمي و تسيير الموارد البشرية ، جامعة منتوري بقسنطينة، 2006 ، 2007 ص 41

[2] Mustapha henne Dictionnaire de termes economiques et financiere(francais , anglais ,arabe)librairie du Liban publishers ,3 eme edition, 2001 , p 761.

[3] أحمد سيد مصطفى ، ادارة الموارد البشرية " رؤية استراتيجة معاصرة ،مرجع سبق ذكره ص 243 .

[4] مصطفى محمود أبو بكر ، مرجع سبق ذكره ، ص278.

[5] أحمد سيد مصطفى ، مرجع سبق ذكره،ص278 .

[6] Gerard dion des relations du travail ,canada, les pesses de l'université laval ,1989, p423

[7] Mustapha henne ,op.cit,p761.

[8] أحمد سيد مصطفى ، مرجع سبق ذكره، ص243 .

[9] Darlene yee –midichar and others ,assisted living administration management "effective practices and model programs in elder care" ,new york, pringer publishing company, 2001 ,P114.

[10] Paul oman and shari laurence ,A plying software metrics, 1997 ,P311

بناءا على ما سبق ذكره من التعاريف نلاحظ وجود نقاط تشابه فيما بينها حيث عُرف دوران العمل في أغلبها بحركة العمالة دخولا و خروجا من المؤسسة خلال فترة زمنية معينة، و منهم من عرفه على أنه ترك العاملين للمؤسسة فقط و لأسباب معينة دون أن يشار إلى العاملين الذين يدخلون إليها.

و نستنتج من التعاريف السابقة أن دوران العمل يشتمل في مضمونه على نوعين من الحركة أو الإنتقال وذلك بإنتقال العاملين سواءا خارجيا، أي أن العامل يترك عمله من المؤسسة التي يعمل بها لأسباب معينة.

أو الإنتقال داخليا أي إنتقال العمالة إلى المؤسسة سواءا بإحلال عمال جدد محل الذين غادروا أو بالتنقل أي تحويل العامل من وظيفة لأخرى أو الترقية ...

و تتم حركة العمالة خلال فترة زمنية محددة في أغلبها سنة و هي نفس الفترة التي يحسب فيها معدل دوران العمل.

المطلب الثاني : أشكال دوران العمل

هناك عدة تصنيفات لدوران العمل، فيوجد من يصنفها تبعا لحركة العمالة من و إلى المؤسسة، فتكون بذلك الحركة الداخلية (الدخول في المؤسسة) والحركة الخارجية لقوة العمل (الخروج من المؤسسة) وذلك على النحو الموالي [1]:

1. الحركة الداخلية :

التي تأخذ شكل الإضافة أو دخول الخدمات بمعنى تعيين عاملين جدد أو تعيين العاملين السابقين.

2. الحركة الخارجية :

و التي تأخذ شكل الإنفصالات أو ترك الخدمة أي أنها تعني إنهاء الخدمة، و هي بدورها تتفرغ إلى الآتي :

- ترك العمل من قبل العامل نفسه (الإستقالة الإدارية).
- الإستغناء عن العامل من قبل صاحب العمل نفسه حيث يتم الإستغناء عن خدمة العامل

بغير الطريق التأديبي و ذلك راجع إلى طبيعة العمل سواء قد تم إستبعاد العمل نفسه، و بالتالي إستبعاد شاغله أو تخفيض في العمالة نتيجة أن الطلب على المنتجات أصبح غير كاف.

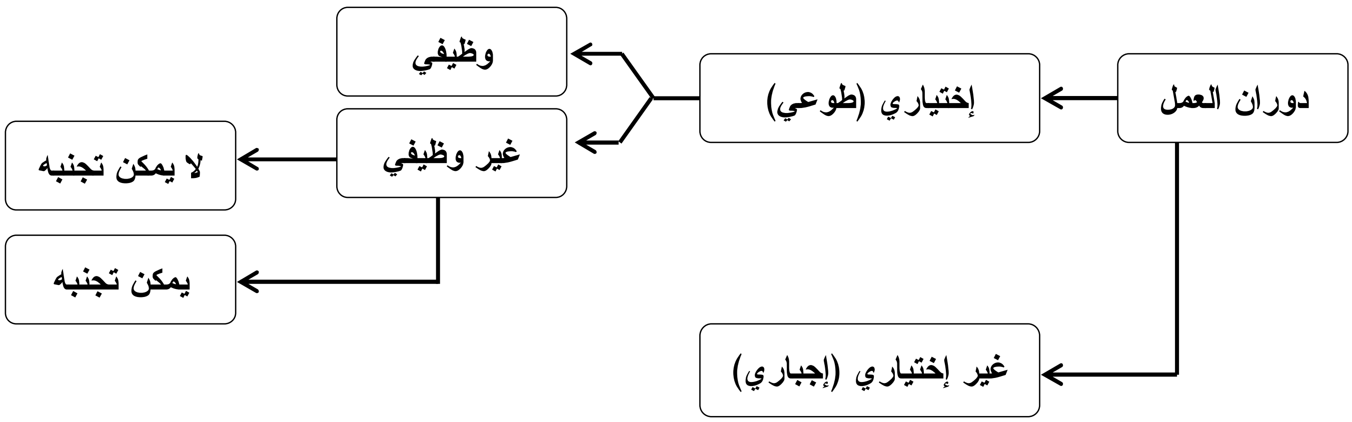
- التسريح أي استغناء صاحب العمل عن خدمات العامل إما بالطرد أو العزل أو الفصل ... إلخ و يرجع ذلك إلى عدم رضا صاحب العمل عن أداء العامل أو تصرفه.

[1] مصطفى محمود أبو بكر مرجع سبق ذكر ، 278 .

- التقاعد أو إعتزال الخدمة بسبب بلوغ السن القانونية أو الوفاة.
- إنتهاء مدة العقد المؤقت و في هذه الحالة يتم إنهاء العمل تلقائيا في نهاية الفترة التي تم الإتفاق عليها في العقد[1].

و هناك تصنيف آخر لدوران العمل [2] تمكن توضيحه من خلال الشكل أدناه :

شكل رقم(II−7): أشكال دوران العمل



Source : jeau – y ves le lauarn, les tableaux de bard ressaurce humaine « le pilotage de la fonction R.H>>, france, editions liaison, 2008, P 102.

و الترك **الغير الطوعي (الإجباري)** للعمل هو قرار يتخذ من قبل صاحب العمل و ذلك ضد رغبة الموظف، كما يشمل دوران العمل الإجباري عمليات التسريح المؤقت أو الفصل أو نهاية مدة العقود المحددة.

أما الترك **الطوعي** للعمل فهو قرار يؤخذ من قبل الموظف و هو ما يسمى بالإستقالة الناتجة عن عدة أسباب رئيسية متمثلة أساسا في :

- التقاعد.
- الحالة الصحية.
- تغيير مقر الإقامة.
- العودة للدراسة.
- عطلة الولادة (الأمومة).

[1] باري كشواري ،ادارة الموارد البشرية ، دار الفاروق للنشر و التوزيع ،القاهرة ،الطبعة الاولى ،2003 ،ص32 .
[2] Jean – yves le louarn, OP cit, P 102

- الزواج.
- عدم الرضا بالعمل.
- القبول بعرض عمل آخر.

و يمكن للترك الطوعي (الإختياري) أن يكون :

أ- وظيفي :

أي أنه يعنى بالموظفين الغير مؤهلين و يكون أداؤهم غير مرضي.

ب-غير وظيفي :

و هو يعنى بالموظفين المؤهلين و ذوو الخبرة و الذين يصعب تعويضهم، و يمكن لدوران العمل الغير وظيفي أن يحدث **(لا يمكن تجنبه)** و ذلك في حالة عدم إمتلاك صاحب العمل لأي خيار أو حل و بالتالي تتعرض المؤسسة لخسارة موظفيها، كما يمكن لدوران العمل الغير الوظيفي أن لا يحدث أي بالإمكان تجنبه وذلك في حالة ما إذا كان بإستطاعة صاحب العمل القيام بإجراء ما لتقليص أو للحد من إحتمالات مغادرة موظفيها.

المطلب الثالث : قياس دوران العمالة

أولا : مؤشرات دوران العمل

من المهم في أية مؤسسة ان يتم قياس دوران العمالة (أي نسبة العاملين الذين يتركون العمل في المؤسسة) حيث يمكن من تخطيط برنامج التعيين الخاص بهذه المؤسسة، علاوة على ذلك، من الممكن أن يكون قياس حركة دوران العمل معيارا مهما في الحكم على مستوى و حالة المؤسسة [1] و يقاس دوران العمل بالمؤشر التالي [2] :

1) مؤشر دوران العمل لتاركي الخدمة = $\dfrac{\text{عدد تاركي الخدمة خلال فترة معينة} \times 100}{\text{متوسط عدد العاملين}}$

بحيث أن :

[1] باري كشواي ، مرجع سبق ذكره ، ص 32 .

[2] محمد زويد العتيبي ، الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية ، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع،عمان ،الطبعة الاولى ،2010، ص65.

$$\text{متوسط عدد العاملين} = \frac{\text{عدد العاملين أول فترة + عدد العاملين آخر فترة}}{2}$$

و يرافق مؤشر دوران العمل عدة معادلات تتعلق بمعرفة معدل تعيين الأفراد و معدل الفصل و معدل ترك العمل[1] (المعادلة السابقة) إضافة إلى معدل الإحلال و تتمثل أساسا في مايلي[2]:

2) $$\text{معدل دوران العمل للمعينين الجدد} = \frac{\text{عدد الذين تركوا العمل من العاملين الجدد}}{\text{عدد المعينين في بداية الفترة}} \times 100$$

3) $$\text{معدل الفصل (الإنفصال)} = \frac{\text{عدد حالات ترك الخدمة خلال سنة}}{\text{إجمالي عدد العاملين في منتصف الفترة}} \times 100$$

4) $$\text{معدل الإحلال} = \frac{\text{عدد حالات الإحلال – عدد العاملين الذين لا يمكن تركهم للعمل}}{\text{متوسط عدد العاملين خلال الفترة}} \times 100$$

و يعبر عن مؤشر دوران العمالة بنسبة مئوية و التي من خلالها يمكن [3] :

- التنبؤ بعدد العاملين الذين سيتركون الخدمة خلال عام قادم و بالتالي يمكن التعرف على إحتياجات الإحلال.
- التعرف على مدى إنخفاض الرضا و الروح المعنوية و يعتبر إرتفاع معدل ترك الخدمة مؤشرا على إنخفاض الرضا و الروح المعنوية.

[1] حسن ابراهيم بلوط ، مرجع سبق ذكره ، ص141 .

[2] عايدة سيد خطاب ،الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية في ظل :اعادة الهيكلة ،الاندماج مشاركة المخاطر ، دون ذكر دار النشر ،مصر،الطبعة الثانية ص ص 83 85 .

[3] أحمد ماهر ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 189 207

- معرفة أسباب ترك الخدمة تعطي مؤشرات هامة عن أولئك الذين يجب تجنبهم في التعيين (إذا كانت الأسباب ترجع للأشخاص) أو تعطي مؤشرات على تحسين ظروف العمل و سياسات المؤسسة (إذا كانت الأسباب ترجع إلى المؤسسة).

و حسب بعض الكتاب فإن كل من معدل تعيين الأفراد الجدد و معدل تاركي الخدمة لا يعكسان حقيقة دوران العاملين خاصة خلال فترة الرواج و الكساد الإقتصادي الذي يؤثر على هيكل الموارد البشرية داخل و خارج المؤسسة و على سوق العمالة و الطريقة الأمثل في وجهة نظرهم في إستخراج معدل الدوران و التي تمتاز بواقعيتها و شموليتها حيث تأخذ بعين الإعتبار ليس فقط عدد الأفراد الذين تركوا الخدمة بل أيضا الذين إلتحقوا بها، فتتمثل هذه المعادلة فيما يلي [1] :

$$\frac{\text{متوسط عدد الأفراد الذين عينوا و الذين تركوا الخدمة}}{\text{متوسط العاملين الكلي}} \times 100$$

ثانيا: مؤشرات إستقرار العمالة (ثبات ،البقاء)

يقيس مؤشر الإستقرار حصة (نسبة) العمال التي لا تزال حاضرة في المؤسسة خلال فترة زمنية معينة [2]، كما يتم من خلال هذا المؤشر قياس درجة الإستمرار أو ثبات العمالة المؤسسة بشكل عام أو في قطاع أو مستوى إداري معين[3] عن طريق قياس عدد العاملين الذين يميلون إلى البقاء فيها [4]وتحسب في تاريخ معين ليكن اليوم أو الآن كما يلي :

$$\text{النسبة المئوية للإستقرار} = \frac{\text{عدد العاملين الذين أمضو أكثر من سنة بالخدمة} \times 100}{\text{إجمالي عدد العاملين الآن}}$$

---

[1] عبد الباري إبراهيم دره، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي و العشرين، ، دار وائل للنشر، عمان، الأردن 2008، ص 176.

[2] Diane Gabrielle Tremplay, Flexibilité. Sécurité d'emploi et flexicurité– Les enjeux et défis–, presse de l'Université du Quebec , canada, 2eme trimestre,2008, p298

[3] احمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية معاصرة، مرجع سبق ذكره، ص 245 .

[4] باري كشواي، مرجع سبق ذكره، ص 33

وكمثال على هذا المؤشر[1] إذا كان حجم العمالة في مؤسسة ما 200 فرد في بداية عام معين، خرج منهم من الخدمة 20 فردا، وعين نفس العدد بدلا منهم . هنا يكون معدل الثبات أو الإستقرار كما يلي :

- عدد من أمضو أكثر من سنة = 200 – 20 = 180 فردا
- مؤشر الثبات = 200/180 × 100 = 90 %

نلاحظ أن معدل الإستقرار مرتفع (90%) وهو دليل على أن معظم العاملين في المؤسسة راضون عن وضعيتهم في العمل، وربما دل ذلك على مدى فعالية السياسات المنتهجة من قبل إدارة المؤسسة وعملها على الحفاظ على عمالها بطرق مختلفة أما بنسبة العمال الذين غادرو منها خلال تلك الفترة (سنة) فهي منخفضة جدا (10 %) مقارنة مع نسبة الإستقرار وربما تعود أسباب ترك العمال لوظائفهم إلى عوامل شخصية أكثر منها متعلقة بالمؤسسة كالإنتقال من مكان إلى أخر ، المرض، الحوادث وغيرها من العوامل.

المطلب الرابع: محددات دوران العمل [2]

هناك نماذج مختلفة تظهر محددات دوران العمل لعل أبرزها:

أولا: نموذج مارش وسيمون

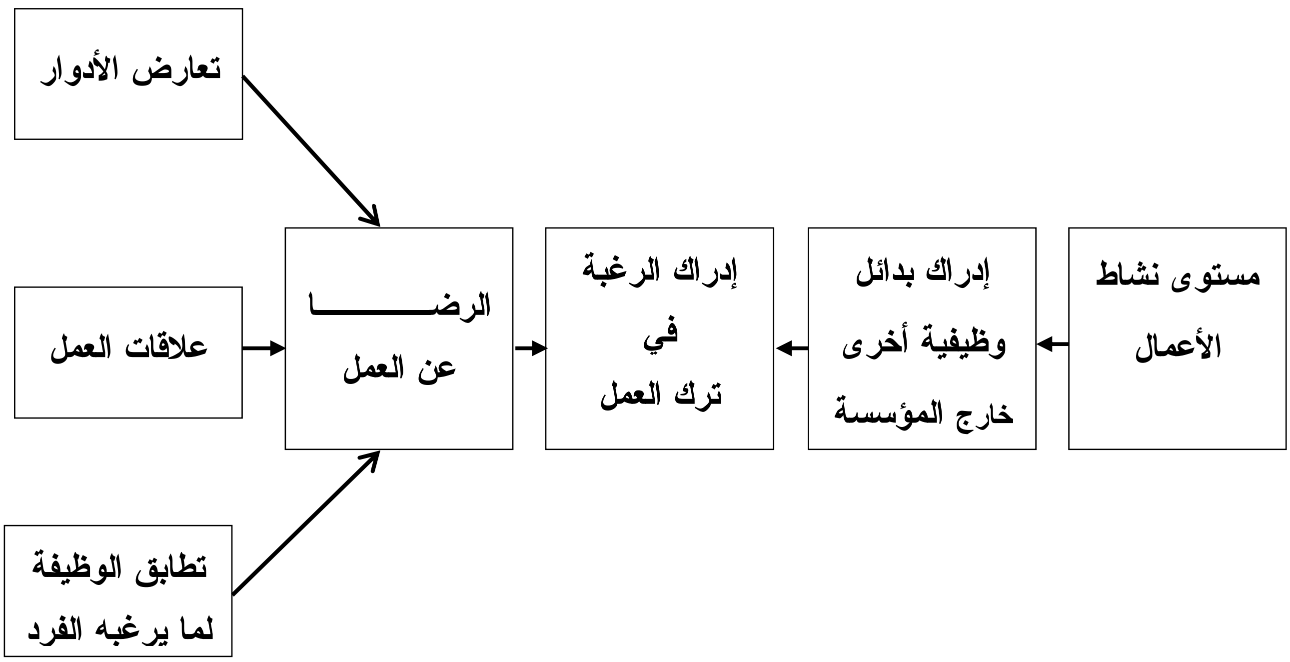
طبقا لهذا النموذج الذي يسمى بقرار المشاركة فإن الفرد يُقارِن دائما بين ما يقدمه للمؤسسة من مدخلات وما يحصل عليه من مخرجات ،فإذا زادت المدخلات عن المخرجات ،فإن ذلك يزيد في رغبة الفرد في ترك العمل، وكلما زادت المخرجات عن المدخلات فإن رغبة الفرد في ترك العمل تقل، والمخطط الموالي يوضح نموذج مارش وسيمون لإبراز محددات دوران العمل:

---

[1] أحمد سيد مصطفى ،المرجع السابق، نفس الصفحة

[2] عايدة سيد خطاب، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ظل إعادة الهيكلة والإندماج ومشاركة المخاطر مرجع سبق ذكره ، ص ص 98 103 .

شكل رقم(II -8) : نموذج مارش وسيمون في محددات دوران العمل.



المصدر : عايدة سيد خطاب، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ظل إعادة الهيكلة والإندماج ومشاركة المخاطر، مرجع سبق ذكره، ص 99 .

يلاحظ من هذا النموذج أن الرغبة في ترك العمل إتخذت كمتغير تابع لعديد من المتغيرات المستقلة كطول الخدمة و الرغبة في البحث عن عمل أخرة و الشعور بالأمان

ثانيا: نموذج موبلاي:

يوضح هذا النموذج أن قرار ترك العمل يمر بمجموعة من الخطوات تبدأ بالتفكير في ترك العمل إلى الرغبة في تركه ثم إتخاذ القرار النهائي بذلك وقد تبين من بعض الدراسات أن هذه الخطوات والتي تسبق هذا القرار قد تشمل ثلاث خطوات أو أكثر، و النموذج التالي يبين محددات دوران العمل والخطوات التي تسبق قرار ترك العمل بالنسبة لموبلاي:

شكل رقم (II-9) : نموذج موبلاي في محددات دوران العمل.



المصدر: المرجع السابق، ص 100.

1. بعد أن يقوم العامل بتقييم وظيفة الحالية، فإنه يشعر حتما بالرضا أو عدم الرضا الوظيفة الناتج عن ممارسته لعمله وهذا النموذج يقترح عددا من الخطوات الوسطية بين عدم الرضا الوظيفي وسلوك ترك العمل الفعلي.
2. **الشعور بالرغبة في ترك العمل** : تبين هذه المرحلة أن إحدى نتائج عدم الرضا الوظيفي هي تحريك أفكار ترك العمل لدى الفرد العامل، من هذه الافكار: الغياب، السلوك السلبي للعامل خلال العمل.

3. عندما يرغب العامل في البحث عن بدائل أخرى فإنه سيقوم بتقييم المنافع والتكاليف التي تترتب على تركه للعمل وإلتحاقه بعمل جديد من بين المنافع التي يُقوّمها العامل : فرص إيجاده لبدائل وظيفية مشابهة لطبيعة العمل الذي يقوم به حاليا، شعوره بالرغبة بالإلتحاق بالبدائل الوظيفية المتاحة . أما التكاليف التي يقيمها العامل: السفر، ضياع وقت العمل، الاقدمية، فقدان المنافع التي يحصل عليها .... فإذا كانت هاته التكاليف المترتبة عن تركه لعمله الحالي لا تعيق تركه للعمل فإنه حتما سيقوم بالبحث عن البدائل.
4. **البحث عن البدائل وتقييمها** : بعد أن يبحث العامل عن بدائل لعمله فإنه يقوم بتقيمها من حيث المنافع التي تقدمها له .
5. **مقارنة البدائل بالوظيفة الحالية:** وقد تكون نتيجة المقارنة في هذه المرحلة إما لصالح الوظيفة الحالية مما تجعل العامل يفضل البقاء في عمله الحالي، أو لصالح البديل وهو ما سيحرك النية الفعلية لترك العامل لعمله.
6. **ترك العمل:** و هي المرحلة التي يقرر فيها العامل ترك عمله الحالي و بشكل فعلي والإلتحاق بالبديل[1]

و بالتالي فإن موبلاي و بناءا على روابط إفتراضية بين الرضا ومغادرة المؤسسة وجد أن أمور مثل التفكير أو الرغبة في ترك العمل و البحث عن وظيفة أخرى كلها ذات تأثير على المغادرة الحقيقية للعمل والناتجة عن عدم الرضا فبدل أن نغادر لأننا مستاؤون، لا شعوريا نبحث عن الإستياء لتبرير إرادتنا في ترك العمل حيث أن ترك العمل بحد ذاته متوقف على مدى الخسارة والربح الناتجين عن ترك الوظيفة، وإحتمال الحصول على عمل بديل أحسن منه[2].

من خلال هذا النموذج وطبقا لنموذج مارش وسيمون فإن قرار ترك العمل من قبل الفرد يتأثر بعاملين إثنين:

أ‌-**مستوى الرضا عن العمل** : ويعتبر ذلك أيضا دالة لعوامل أخرى كصراع الدور، علاقات العمل ، محتوى العمل.

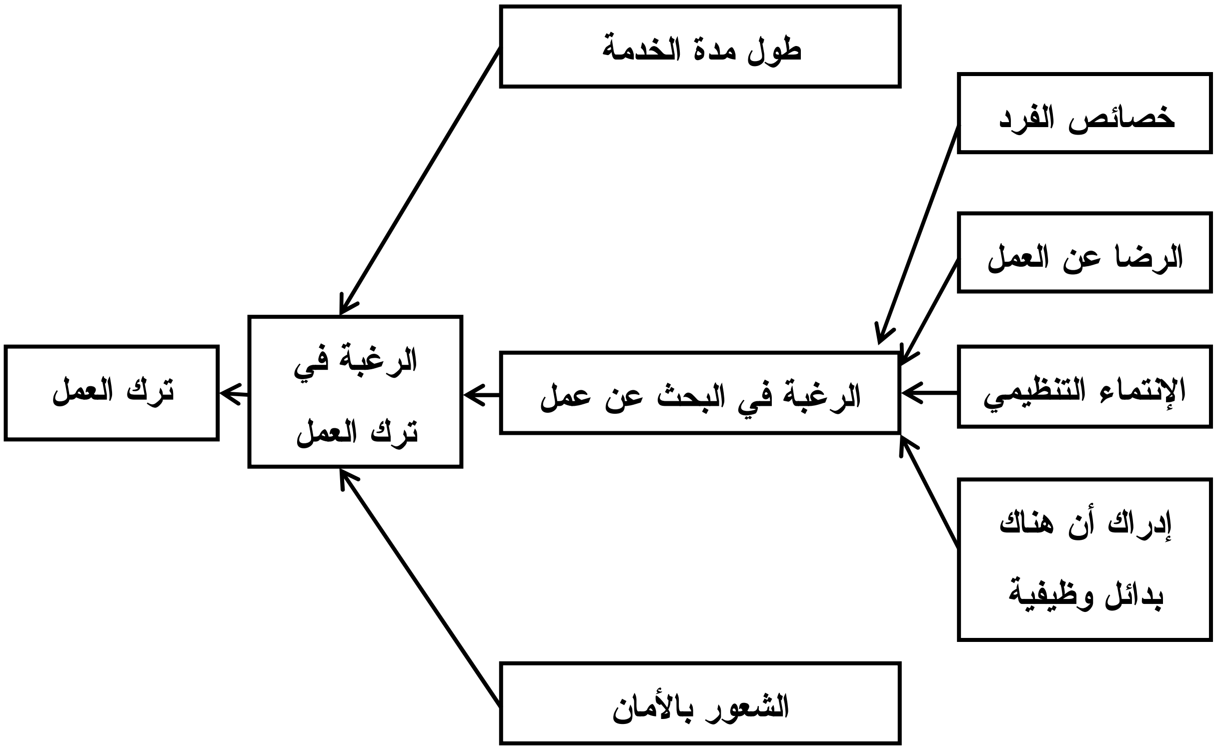
[1] منير خالد عباس اثار دوران العمل ف النتائج التنظيمية في الشركات التابعة للمؤسسات العامة للصناعات النسيجية، بحث مقدم لنيل درجة ماجستير في إدارة الأعمال ، جامعة دمشق، سوريا،1999 ص ص 56 57

[2] بووذن نبيلة ،مرجع سبق ذكره، ص 36.

ب-إدراك الفرد لظروف سوق العمل: وذلك من خلال وعيه ومعرفته لمستوى نشاط الأعمال، وعدد المؤسسات في المجتمع ومدى توافر بدائل وظيفية أخرى وكذلك سهولة التنقل والحركة بين المؤسسات.

ثالثا : نموذج أرنولد وفلدمان

شكل رقم (II-10) : نموذج ارنولد وفلدمان في محددات دوران العمل



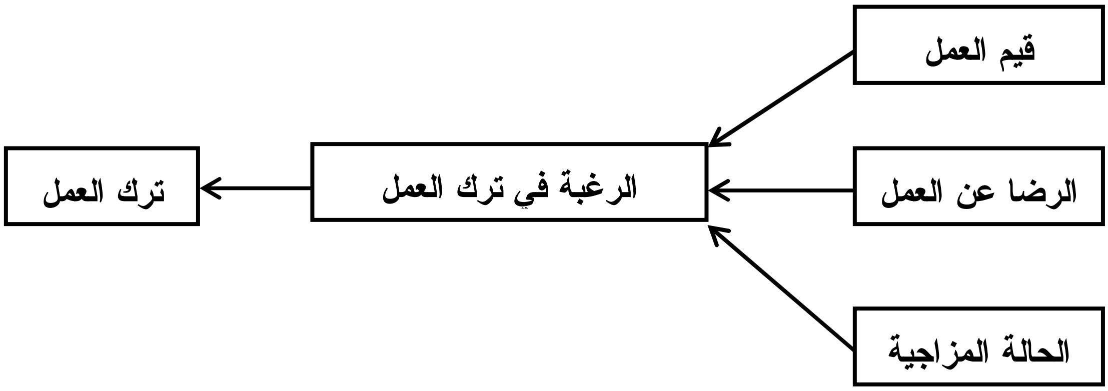
المصدر : عايدة سيد خطاب،المرجع السابق ، ص 101 .

نلاحظ أن هذا النموذج كغيره من النماذج السابقة حيث أن كل من الرغبة في البحث عن عمل وطول مدة الخدمة والشعور بالأمان تتحكم في شعور الفرد من خلال إحياء الرغبة لديه في ترك العمل ومن ثم إتخاذ قرار تركه.

رابعا : نموذج جورج وجونز

وضع كل من جورج وجونز النموذج التالي في محددات دوران العمل:

شكل رقم (II-11) : نموذج جورج وجونز في محددات دوران العمل.



المصدر:عايدة سيد خطاب، المرجع السابق، ص 102.

والمقصود **بقيم العمل** : مدى مساعدة العمل على تحقيق متطلبات وقيم الحياة.

الرضا عن العمل: مدى تقيم الفرد للوظيفة.

الحالة المزاجية : تمثل مدى شعور الفرد عند أداء وظيفته كالحماس، النشاط ...

من خلال هذا النموذج نلاحظ أن قرار ترك العمل يتأثر بمجموعة عوامل تتمثل في مدى رضا العامل (الفرد) عن عمله وكذا حالته المزاجية وقيم عمله و التي تؤثر بدورها في رغبة الفرد في ترك عمله ومن ثم قرار ترك العمل.

المبحث الثاني:النظريات المفسرة لدوران العمل و أسبابه

شهدت سنوات القرن العشرين اهتماما ملحوظا من قبل الباحثين بدراسة دوران العمل من ناحيتين : تنظيرية لطرح النظريات المفسرة للظاهرة، وبحثية ميدانية لتحديد المسببات و النتائج لهذه الظاهرة.وخلال هذا المبحث سيتم التطرق إلى مختلف النظريات التي قامت بتفسير دوران العمل ومن ثمّ الأسباب المؤدية له.

المطلب الأول: النظريات ذات الأساس الإقتصادي

أوّلا: نظرية تعظيم المنفعة لدوران العمل

تبين هذه النظرية بأن العمال يسعون وراء الربح في سوق العمل ، فهم بذلك يسعون إلى إبراز ردّة فعلهم على الظروف الاقتصادية ، كما تبين أيضا بأن رواتب التقاعد تؤثر في معدلات دوران العمل عن طريق قطاعات السوق،وهي بذلك تناقش فكرة أن هذه الرواتب بالنسبة لعمال القطاع العام تشكل قسما أكبر من تلك بالنسبة لعمال القطاع الخاص ، وعمال القطاع العام الذين يتركون عملهم يتخلون بشكل أساسي عن المزايا التي تعد من حقهم الشرعي.

كما تبين هذه النظرية أن العمال يتركون الوظائف ذات المردود المنخفض عندما يتسنى لهم فرصة الحصول على مردود أكبر من عمل آخر. إن الفكرة المأخوذة عن العمال الذين يتعرضون لضغط من قبل قوى الإقتصاد بأنهم عقلانيون تظهر في المعدلات الإجمالية لترك العمل و هذا ما يتم خلال فترة الرخاء الإقتصادي حيث تكون الوظائف متوافرة بكثرة و العمال يساومون أرباب العمل من أجل الحصول على مزايا أكثر، و بالتالي فإن معدلات دوران العمل في هذه الفترة تزداد، أما خلال فترة الإنكماش الإقتصادي فإن أصحاب العمل هم الذين يساومون العمال، حيث يكون من الصعب إيجاد فرص وظيفية بديلة، و بالتالي تنخفض معدلات دوران العمل.

و هكذا فإن هذه النظرية تفسر سلوك ترك العمل حسب متغير الظروف الإقتصادية سواءا أكان إنكماشا أم رخاء إقتصاديا[1].

ثانيا: نظرية سوق العمل المزدوج DLM (Dual Labaur Market)[2]

تقوم هذه النظرية على فكرة تجزئة الإقتصاد إلى سوق عمل رئيسية و سوق عمل ثانوية و التي تم وصفها كبيئات عمل مختلفة. إن واضعي هذه النظرية بينوا بأن تجزئة سوق العمل تؤثر في نتائج

[1] منير خالد عباس، مرجع سبق ذكره، ص ص 189 207.

[2] المرجع السابق، ص 50.

العمل بأشكال متباينة من حيث تفاوت الأجور، ولاء العامل، و معدلات ترك العمل، فعادة يجد العمال أن الشروط في السوق الرئيسي أكثر إرضاء حيث تقوم مؤسساته بتزويد العمال بأجور عالية، ظروف عمل جيدة، إستقرار وظيفي، شعور بالأمان، إنصاف في تعامل الإدارة مع قوانين العمل و توافر الفرص من أجل إحراز التقدم، كما تقوم بتقديم سلسلة من درجات العمل تتيح للعمال فرصة التحرك بشكل شاقولي و أفقي داخل المؤسسة أي تتم مشاركة العاملين في صنع القرارات على أساس فردي أو جماعي أو بصورة رسمية أو غير رسمية، أما المشاركة الفردية فتمثل في تأثير الفرد في قرارات رئيسه، و على مستوى الجماعة، تمت المشاركة من خلال الأساليب التشاورية أو الديمقراطية[1]. و بالتالي فإن العمال الذين لا يحصلون على هذه الفرصة يتركون منظماتهم بشكل أكبر من أولئك الذين يحصلون عليها.

توضح هذه النظرية بأن مقدار التعويض الذي يحصل عليه العامل يؤثر في دوران العمل في أسواق العمل المختلفة، و إن كلا من حجم المؤسسات، منتجاتها أو خدماتها، الملكية العامة مقارنة مع الملكية الخاصة، موازين الدفع، و مقدار الفوائد تحدد سمات أسواق العمل المختلفة.

إن دراسات دوران العمل في سوق العمل المزدوج تظهر بأن معدلات ترك العمل الطوعية تحت ظروف عمل سيئة و أجور منخفضة، تلك التي تميز سوق العمل الثانوي، ترتفع على تلك المعدلات في مؤسسات السوق الرئيسية، و قد تم من خلال نظرية سوق العمل المزدوج التوصل للنتائج التالية[2]:

- إن ظروف العمل بفترات الراحة و الظروف الفيزيقية للعمل و التكوين بهدف ضمان الأمن ... إلخ[3]، غير الأجور و التعويضات تؤثر في قرارات ترك العمال لعملهم.
- إن الوظائف الحكومية تحوز ظروف عمل أفضل من الوظائف الخاصة و بالتالي معدلات دوران العمل منخفضة.
- إن نظرية سوق العمل المزدوج تظهر أن خطط التقاعد تؤثر في معدلات دوران العمل لدى عمال القطاع الحكومي بشكل أكبر إذ ما تم مقارنتها مع عمال القطاع الخاص.

[1] حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة "النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة"، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 97.

[2] محمد عدنان النجار، مرجع سبق ذكره، ص 50

[3] عبد الفتاح بوخمخم، تسيير الموارد البشرية مفاهيم أساسية و حالات تطبيقية، دار الهدى، عين مليلة، الجزائر، 2011، ص 26.

ثالثا:نظرية رأس المال الإنساني (H C (Human Capital

يشير رأس المال الإنساني إلى كل من مهارات الإتقان و القدرة على التأقلم [1] إضافة إلى كل من التعليم والتدريب التي يتمتع بها العمال، فهم يقومون بمقايضة رأسمالهم الإنساني مع أرباب عملهم مقابل الحصول على الأجور و الفوائد التي من الممكن أن يجنونها بالإضافة إلى ظروف العمل الجيدة التي من الممكن أن يعملوا في ظلها.

يقول واضعوا هذه النظرية بأن العمال الذين يملكون رأسمال إنساني أكبر من المفروض أن يكونوا أكثر إستطاعة و إحتمالا على التحرك نحو علاقات وظيفية أفضل من اولئك العمال الذين يملكون رأسمال إنساني أقل، فالعمال الذين يملكون الكثير من الرأسمال الإنساني يميلون لأن يكونوا أكثر إستثمارا و تخصصا بوظائفهم من أولئك الذين يملكون رأسمال إنساني أقل، كما أن المهارات التخصصية أقل قابلية للإنتقال من المهارات العامة، و العمال الذين يستثمرون عملهم بقوة يميلون إلى البقاء فيه.

إن نظريات تعظيم المنفعة، سوق العمل المزدوج، و رأسمال الإنساني لدوران العمل تبين ان الظروف والهياكل الإقتصادية ورؤوس الأموال الإنسانية التي يحوزها العمال كلها تؤثر في دوران العمل، كما أن إختلاف الأجور، و قيمة المكافآت التي يحصل عليها العمال هي المحددات الأساسية لدوران العمل، بحيث أن العمال الذين يتقاضون أجورا أعلى، أقل إحتمالا لأن يتركوا عملهم من أولئك الذين يتقاضون أجورا أقل[2].

بالإضافة إلى ما سبق فإن هاته النظريات تبين كيف تساهم الظروف الإقتصادية في توزيع الفرص على العمال، حيث يكون العمال أكثر تحركا في حالة توافر عدد اكبر من الفرص الوظيفية أمامهم.

كما أن كلا من سوق العمل الأساسي، أسواق العمل الثانوية، و متغيرات الرأسمال الإنساني، يحدد فرص التحرك و مقداره فالفرصة في سوق العمل الثانوية تعتمد على المهارات المنخفضة و العامة، و توافر أجور ومكافآت منخفضة.

---

[1] محمد البنا، قضايا إقتصادية معاصرة، الدار الجامعية إسكندرية، الإسكندرية، مصر، 2008، ص 184.

[2] منير خالد عباس، مرجع سبق ذكره، ص 51.

المطلب الثاني: النظريات ذات الأساس الإجتماعي

أوّلا : النظرية الإجتماعية [1]

تقول هذه النظرية إن مزايا العمل أو المؤسسة هي أفضل للتنبؤ بالرضا الوظيفي و الإلتزام بالعمل من العوامل الفردية كما أن ظروف العمل المعقدة تمهد لبروز العمل الفكري، و ان اولئك العمال الذين يسجلون درجات عالية في الوظائف الفكرية يخلقون بيئة عمل ديناميكية مليئة بالتحدي، و هذا بدوره يعني أن هناك ظروفا متعددة للعمل يمكن أن تكون مناسبة لأولئك الذين يتمتعون بمزايا حب الإتصال مع الآخرين في شخصياتهم، بحيث يشكل الإتصال السند الأساسي للتجانس و التلاحم داخل المؤسسة، لأن الإتّصال الفعال و حسن ضبط العلاقات من شأنه أن يؤدي إلى المشاركة الفعالة لكل الفاعلين في المؤسسة، و الإتّصال بهذا المعنى يعزز التجانس، يخفض مستوى الصراعات و ينمي الشعور بالإنتماء إلى المؤسسة[2].

ما يؤخذ على هذه النظرية هو عدم قدرتها على تفسير كيفية قيام الأفراد بخلق هياكل إجتماعية، و كيفية تأثير هذه الهياكل في تطور الفرد أكثر من الدور الذي تلعبه الشخصية في إدراك الهياكل الإجتماعية و تقويمها مثل ظروف العمل[3].

ثانيا : نظرية موس (Moos)[4]

واضع هذه النظرية يرى بأن هناك تنبؤا لدى الشخص يتفاعل مع بيئة العمل و له آثار في سلوك ترك العمل، و هذا التنبؤ يستخدم العلاقة بين الشخصية (الإتجاهات) و متغيرات الحالة (ظروف العمل) و تركز هاته النظرية على علاقة الفرد بيئته، و تعد واحدة من النظريات العديدة التي تخاطب تفاعل الشخصية مع ظروف العمل، و تعتبر صلة الوصل بين عوامل المؤسسة و العمل، العوامل خارج العمل مثل ضغوط الأسرة و الجوار، الوظيفة، مزايا الأفراد الإجتماعية، مصادر الشخصية مثل تقدير الذات، القدرات العقلية، الوضع الصحي، الروح المعنوية للعامل و الإنجاز.

---

1 المرجع السابق، ص ص 51 52.

2 عبد الكريم بن شريف، محمد مسلم، تنمية الموارد البشرية بمعالم و أدوات، دار طليطلة، الجزائر، 2010، ص 203.

3 منير خالد عباس ، المرجع السابق، ص 52.

4 المرجع السابق، ص 52.

كما تشرح هذه النظرية العلاقة بين الشخصية و العمل فتقول : إن التقويم الإدراكي هو نتيجة التفاعل بين مزايا الشخصية و البيئة مع الأخذ بالحسبان مجموعة العمل، حيث يحدد العمال أجراء العمل و تسلسل، زمن وقت الراحة، و المبادئ التي تقف وراء الإختلاف بالأجر.

ثالثا : نظرية التبادل الإجتماعي [1]

يقول مقترحوا هذه النظرية : يقيم الأفراد العلاقات فيما بينهم عن طريق التبادلات (الصفقات) التجارية التي يجرونها بين بعضهم بعضا حيث تقوم هذه التبادلات بتزويد الأفراد بالمواد و التفاعل الإجتماعي الذي يحتاجونه ليستمروا بالحياة، و بما أن العمل هو تبديل للجهد و الولاء بالمادة أو الحوافز الإجتماعية، فإن نظرية التبادل الإجتماعي يجب أن تشرح لماذا يترك العمال وظائفهم أو لماذا يبقون بها؟ و بناءا على هذا قام الباحثون بصياغة عدة توصيات أساسية في مجال التبادلات الإجتماعية على الشكل التالي :

1. إن مشاركة الأفراد في التبادلات الإجتماعية تساهم في إتخاذهم لقرارات عقلانية فيما يتعلق بالصفقات ممكنة الحدوث أو تلك غير الممكنة منها، كما تساهم في إلغاء علاقاتهم مع الآخرين في حال لم يحصلوا على الفوائد التي كانوا يتوقعونها منهم، إذ أن بقاء العلاقات متينة مرتبطة بإستفادة طرفا العلاقة من هذه العلاقة و بنفس القدر، و عندما يحصل أحد الطرفين على منافع أكبر من الطرف الآخر تبدأ بوادر خطيرة لإنقطاع العلاقة[2].
2. إن الفوائد التي من الممكن أن يحصل عليها أحد الأفراد من خلال التفاعل الإجتماعي تعتمد على الفوائد التي من الممكن أن يزود بها هو بنفسه أحد ما.
3. إن الصفقات المتبادلة يمكن أن تؤدي إلى علاقات تبادل طويلة الأجل تخاطب هذه الفرضيات بشكل مباشر العوامل الموجودة في مستوى الأفراد و التي تساهم في سلوك ترك العمل لديهم، إضافة إلى أن توظيف نظرية التبادل الإجتماعي في دراسة سلوك ترك العمل تستهل شرح تفاعل الفرد في مجموعة العمل، هذا التفاعل الذي يمكن التعبير عنه بقيمة البضاعة في الصفقات التي يقوم بها الفرد داخل مكان عمل، لهذا فإن إحدى الطرق لفهم التفاعل بين الفرد و العمل تكمن في تحديد كيفية تقويم العمال الذين لا تشبع بيئة عملهم حاجاتهم النفسية و المادية يتوجهون لترك عملهم إذا كانت البدائل متوافرة،

---

[1] المرجع السابق، ص ص 52 54.

[2] مروان أسعد رمضان و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص 177.

كما أن العمال يتركون الوظائف التي تؤمن مزايا عادية بينما تتضمن عدة كلف، كما أن النظرية تشير إلى أن المؤسسات تعد كأفراد في العلاقات التبادلية و العمال فيها يحافظون على علاقاتهم التبادلية مع المشرفين و زملائهم بالعمل و الزبائن و بإختبار هذه العلاقات سيتم إختبار تفاعل الفرد مع مجموعة العمل، و سيتم تحديد قوة تأثيرها في سلوك ترك العمل.

ووفقا لهذه النظرية نجد أن سلوك ترك العمل يحدث إذا أدرك العمال بأن بقائهم مع علاقاتهم الوظيفية الحالية مثل ظروف العمل، يكلفهم أكثر من تغييرهم لعلاقاتهم الوظيفية بأخرى.

المطلب الثالث: النظريات ذات الأساس النفسي.

أولا: نظرية التعلّم

توضح نظرية التعلم أن المؤسسة عمل جماعي، وهي مجال يبني فيه الأفراد التغيير وهذا الأخير ليس بحالة إنتقالية وليس إنحراف عن نمط العمل، فهو متغير محوري بالنسبة للمؤسسة في ظل التغيرات السريعة للبيئة بمختلف مكوناتها[1]. وتشير هذه النظرية إلى أن فهم كيفية تعلم الأفراد يعد موضوعا وثيق الصلة بالدراسات التي تبحث سلوك ترك العمال لعملهم كما يتعلم الأفراد الإتجاهات والسلوكيات التي توافق المدعمات التي يحصلون عليها في وظائفهم، تشمل تلك المدعمات في بحث دوران العمل، ظروف العمل التي من الممكن أن تدعم أو تقضي على الخلافات [2]. وهو ما تشير إليه نظرية التعلم حيث يمكن للفرد إتخاذ سلوك غير متوقع مع الحوافز والمدعمات[3] ، فإما أن يترك العمال وظائفهم أو أن يبقوا بها، والدوران في هذه الحالة ينتج عن التقويم الإيجابي أو السلبي للمدعمات الموجودة في مكان العمل.

يمكن أن تكون المدعمات مادية ملموسة وغير ملموسة، إقتصادية وإجتماعية فقد يدرك العمال الحصول على الدخل، المزايا المضافة للأجور كمدعمات إيجابية وبالعكس يمكن أن يدركوا تخفيضات الرواتب والتقويمات غير المرضية للعمل كمدعمات إقتصادية سلبية.

[1]عبد الفتاح بوخمخم، الرأسمال المعرفي مصدر التميز في المنظمات، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية حول: إدارة المعرفة ودورها في تطوير الأداء الحكومي. الرياض السعودية 1-4 نوفمبر 2009، ص 03.

[2] منير خالد عباس، مرجع سبق ذكره، ص53.

[3] Johnv.petrof, comportement du consommateur et marketing presse de l’université l’aval, Québec, canada, 2 eme édition, 1999, p97.

فالعمال الذين يدركون المدعمات الإيجابية أكثر من السلبية في أعمالهم أقل إحتمالا لأن يتركوا عملهم، من أولئك الذين يدركون المدعمات السلبية أكثر من الإيجابية، والمؤسسات التي تقدم مدعمات أفضل أي ظروف عمل أفضل، أكثر إحتمالا لأن تتعرض لمعدلات دوران عمل أقل[1].

ثانيا: نظرية الرضا الوظيفي

قبل التطرق إلى مضمون هذه النظرية لابد من تقديم تعريف للرضا الوظيفي، حيث عُرّف على أنه: " محصلة الشعور الذي يدركه الفرد خلال عمله بالمؤسسة، والذي يتكون من مجموعة من الإتجاهات التي يكونها عن طبيعة الوظيفة التي يشغلها، والأجر الذي يحصل وعن فرص الترقية المتاحة وعن علاقاته مع مجموعة العمل التي ينتمي إليها وعن الخدمات التي تقدمها المؤسسة له" [2] ، وفي تعريف أخر فإن الرضا الوظيفي هو:

" الشعور الصادق بسعادة الفرد بعمله نتيجة لجملة من الظروف والعوامل النفسية والإجتماعية والمهنية والمادية التي تحيط علاقة الفرد بزملائه ورؤسائه وتتوافق مع شخصيته" [3].

وفيما يخص العلاقة التي تربط الرضا الوظيفي بمعدل دوران العمل، فإن أغلبية الدراسات تشير إلى وجود علاقة عكسية بينهما أي أنه كلما إرتفع مستوى الرضا الوظيفي يميل معدل دوران العمل إلى الإنخفاض. وتفسير ذلك أن الموارد البشرية التي تتمتع بمستوى مرتفع من الرضا الوظيفي يزيد لديها الدافع للبقاء في العمل ويقل إحتمال تركها له بطريقة إختيارية[4].

وبالنسبة لنظرية الرضا الوظيفي في تفسير دوران العمل فهي تبين دوران العمل على أنه رد فعل للضغط الذي يظهر نتيجة التعارض بين إتجاهات العمال وظروف عملهم، كما تشير إلى أن سمات المؤسسات يمكن أن تولد الضغط على العمال، وهم بدورهم يتفاعلون مع الضغط بتركهم العمل أو بقائهم به، فمقترحوا هذه النظرية يرون أن الوظائف التي تتضمن مسببات أقل للضغط هي أكثر إرضاء للعمال أي أن هناك علاقة متبادلة وواضحة بين السمات الإيجابية للعمل والرضا الوظيفي وعلاقة مماثلة بين

---

[1] منير خالد عباس، مرجع سبق ذكره، ص54.

[2] محمد الحسن التيجاني يوسف، التحفيز وأثره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في منشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة، ماجستير في إدارة الاعمال غير منشورة، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، ص57.

[3] المرجع السابق، نفس الصفحة.

[4] شاطر شفيق، أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية، دراسة ميدانية بمؤسسة إنتاج الكهرباء سونلغاز- جيجل- ماجستير في علوم التسيير غير منشورة، تخصص إدارة أعمال، جامعة بومرداس، الجزائر 2010 ص38.

الرضا والدوران الوظيفي ،لكن مقدار العلاقة بين الرضا الوظيفي ودوران العمل منخفضة بشكل عام حيث تقول هذه النظرية :إن مستوى الإلتزام الذي يملكه العمال بعملهم يؤثر بدوره في دوران العمل [1].

كما تصف هذه النظرية العلاقة بين الإتجاهات ودوران العمل، وتبحث كيف تؤثر هذه الإتجاهات في سلوك ترك العامل لعمله،فهي بذلك تقدم تنبؤات أفضل بدوران العمل، كما أن نية العامل بترك عمله تتطور مع الإتجاهات الأخرى التي يحملها حول الحياة والعمل بشكل عام فالإتجاهات فردية وتعبر عن التوقعات الممكنة للقيام بسلوكيات معينة[2] .

المطلب الرابع: أسباب دوران العمل.

هناك عدة أسباب تؤدي إلى دوران العمل فمنها ما يتعلق بالأفراد أي الأسباب التي تؤثر على قرار ترك العمل بالنسبة للعاملين، وأسباب أخرى تتعلق بالمؤسسة نفسها أي أن هذه الأخيرة تدعو الأفراد إلى ترك العمل لديها. ويمكن توضيح مختلف الأسباب والعوامل التي تؤدي إلى دوران العمل على النحو التالي:

أولا: بالنسبة للعاملين

يوجد عدة عوامل تؤثر على قرار ترك العمل والمسبقات التي تسبق هذا القرار، وتتمثل هذه العوامل أساسا فيما يلي:[3]

1. خصائص الفرد: من حيث السن، طول مدة الخدمة، الذكاء؛
2. إتجاهات الفرد بالنسبة للرضا عن العمل والإنتماء التنظيمي؛
3. ظروف سوق العمل؛
4. مستوى الأداء؛
5. ضغوط العمل؛
6. عوامل أخرى(عمل الزوج أو الزوجة، أو مكان العمل، أو التعليم).

إضافة إلى: القيادة الإدارية، الصراع الوظيفي، الرضا الوظيفي.

---

[1] منير خالد عباس، مرجع سبق ذكره، ص58.

[2] المرجع السابق، ص 59.

[3] عايدة سيد خطاب، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ظل: إعادة الهيكلة، الإندماج، مشاركة المخاطر، مرجع سبق ذكره، ص93.

ويمكن شرح العوامل المسببة لدوران العمل السالفة الذكر على النحو التالي:

1-خصائص الفرد:

1-1-السن وطول الخدمة: يؤثر كل من عنصري السن وطول الخدمة على قرار ترك العمل ، حيث أن هناك علاقة عكسية بين السن و طول مدة الخدمة و دوران العمل، فزيادة إستثمارات الفرد في مجال العمل متمثلة في طول مدة الخدمة ووصول الفرد إلى مكانة مرتفعة و توافر نظام للمعاشات و التأمينات، كل هذا يقلل من إحتمالات ترك العمل.

و يرتبط بالسن و طول مدة الخدمة ظروف الفرد الإجتماعية و الأسرية بمسؤوليات الأســرة ،و عدد أفرادها، والحالة الإجتماعية قد تؤثر عكسيا على رغبة الفرد في ترك العمل.

1-2-الذكـــــاء :

بالنسبة لعلاقة دوران العمل بمستوى ذكاء الفرد فإن درجة ذكاء الفرد تؤثر على رضاه في العمل، فإذا شغل الفرد وظيفة لا تتناسب مع قدراته سواء كانت هذه الوظيفة أقل أو أصعب مما تمكنـــه قدراتـــه، فإنه يشعر بالتوتر والقلق و الرغبة في ترك العمل.

حيث تتطلب بعض الوظائف سمات شخصية بتعيين توافرها بما يؤهل صاحبها للتعامل مع ظـــروف غير عادية أو صعبة نسبيا. فقد تتطلب صبرا و ذكاءا إجتماعيا للتعامل مع شخصيات غيـــر ســـوية، أو عادية لطلاب خدمة، و للتعامل مع مواقف عمل ديناميكية تتميز بالمفاجأة و سرعة التغير، و المخاطرة و لا شك ان توافر حد أدنى من هذه السمات تساعد على تكيف الفرد مع وظيفته ،أما إذا إنخفضت عن الحد الأدنى، يسهم ذلك بدرجة أو بأخرى في ظهور ميل للتفكير في ترك الوظيفة.

2-إتجاهات الفرد :

عادة ما ترتفع نسبة ترك العمل بين العاملين الجدد عن القدامى، فالأفراد الجدد يتركـــون العمـــل لإنخفاض الشعور بالرضا الوظيفي و إرتفاع قيمة المنفعة الخاصة بالبدائل الوظيفية الأخرى، اما العاملون القدامى فيتركون بالعمل عندما يتغير مفهومهم و تقييمهم للوظيفة الحالية و إدراكهم للتغيرات التي تحـــدث في سوق العمل و بالتالي إنخفاض درجة المنفعة المرتبطة بالوظيفة الحالية مقارنـــة بالمنـــافع المرتقبـــة للوظائف الأخرى الخارجية مما يؤدي إلى الشعور بالرغبة في ترك العمل.

و تؤثر توقعات الفرد و طموحه و تجاربه على دوران العمل، فكلما كانت تجارب الفرد فـــي العمـــل متطابقة مع التوقعات التي يحملها إليها كنظام الأجور و التدريب و محتوى العمل و زملاء العمل كانـــت إتجاهات الفرد أكثر إيجابية و أكثر رضا عن العمل و بالتالي أكثر رغبة في البقاء فيه.

و يعتبر مقياس الإنتماء التنظيمي من المؤشرات الهامة و التي تستخدم في التنبؤ بدوران العمل سواءا أكان ذلك بالنسبة للمعنيين الجدد أو القدامى فقد تبين من الأبحاث أن الإنتماء التنظيمي يكون منخفضا في الشهور الأولى التي تسبق قرار ترك العمل بالمنظمة، و يرى بعض الباحثين أن مقياس الإنتماء التنظيمي يعتبر أكثر فاعلية للتنبؤ بدوران العمل عن مقياس الرضا عن العمل، فقد يكون الفرد غير راض عن بعض جوانب العمل، ولكن شعوره بالإنتماء للمؤسسة تجعله لا يفكر في ترك العمل بالمؤسسة.

3-ظروف سوق العمل :

تؤثر العوامل الإقتصادية على دوران العمل بالمؤسسات حيث أن حركة العمل (سهولة الدخول و الخروج من المؤسسات) تزيد في أوقات الرخاء الإقتصادي و تتناقص في أوقات الكساد.

ففي ظل الظروف الإقتصادية المواتية تزداد الفرص الوظيفية ذات الجاذبية و يبدأ الفرد في المقارنة بين المنفعة المتوقعة للوظيفة الحالية بالمنفعة المتوقعة للبدائل الوظيفية الأخرى و عادة و في مثل هذه الظروف تزداد توقعات الفرد من العمل و التي يكون من الصعب تحقيقها مما يؤثر سلبا على إتجاهات الفرد و رغبته في ترك العمل.

أما إذا كانت الظروف الإقتصادية غير مواتية و الفرص الوظيفية المتاحة قليلة فإن ذلك يؤدي إلى تفضيل الفرد البقاء في العمل و تأجيل قرار تركه أو إستبعاده.

4- مستوى الأداء :

يؤثر مستوى الأداء في العمل على إتجاهات الفرد و بالتالي رغبته في ترك العمل فالأداء الضعيف يؤدي إلى قلق الفرد و إضطرابه.

و بالتالي تبنى إتجاهات سلبية ناحية العمل، تزداد في حالة إتخاذ الإجراءات الجزائية نحو الفرد و التي تؤثر على روحه المعنوية و إنتاجيته، و بالتالي زيادة رغبته في ترك العمل.

أما الأفراد ذوي الأداء المرتفع فيتأثر قرار ترك العمل بالنسبة لهم بإتجاهاتهم و ظروف سوق العمل ... إلخ و غالبا ما تعمل المؤسسات الناجحة على إيجاد الطريق و الوسائل لإغراء الأفراد ذوي الأداء المرتفع على البقاء فيها.

5-ضغوط العمل :

يمثل ضغط العمل جزء من بيئة العمل المادية و النفسية و يعتبر أحد المصادر التي ينتج عنها حوادث وأمراض متنوعة منها ما هو جسدي صحي، و منها ما هو نفسي، ينعكس آثارهما سلبا على الفرد

و المؤسسة[1] ،وينتج عن ضغوط العمل جملة من الآثار و المشاكل و التي تؤثر على قرار البقاء أو عــدم البقاء في العمل، وتتمثل فيما يلي [2] :

- إرتفاع معدل دوران العمل بسبب هروب الموارد البشرية من المؤسسة لمؤسسات عمل آخــر يكون فيها ضغط عمل أقل و أخف.
- إنخفاض في الروح المعنوية و ضعف مستوى الرضى الوظيفي مما يحدث عدم حب العمل و ضعف الولاء و الإنتماء للمؤسسة و بالتالي الرغبة في ترك العمل.
- إنخفاض الكفاءة الإنتاجية و الفاعلية التنظيمية و بالتالي يميل الأفراد إلى ترك العمل.
- إرتفاع معدل الغياب عن العمل و كذلك التأخير.

بالإضافة إلى العوامل السابقة هناك عوامل أخرى محفزة على ترك العمل و تتمثل في[3]:

- تدني المستوى الصحي و المعاشي للعاملين
- حالات الزواج والولادة وإجازات العمل المرتبطة بها إضافة إلى :
- الإنتقال إلى منطقة جغرافية أفضل.
- التغير لمجرد التغيير حيث أن التجديد قد يحفز الموظف ويمثل دافع جديد للنجاح الوظيفي.
- كما أن هناك علاقة بين ترك العمل وعناصر أقوى مثل الجنسية، محــل المــيلاد، وتــوافر مؤسسات منافسة أفضل، التخصص العلمي و المهني، درجة التعلم.....[4]

6-القيادة الإدارية:

عرفت القيادة الإدارية من قبل العديد من الباحثين على أنها: "القدرة على طبع إرادة القائد على تابعيه وتحفيزهم لأن يطيعوه ويحترموه و يخلصوا له و يتعاونوا معه"[5] ، كما تعرف بأنها "الدور الذي يتقمصه الشخص المكلف بإدارة المؤسسة بجهودهم المشتركة"[6] .

---

[1] عمرو وصفي عقيلي و آخرون، إختبار أثر المتغيرات التنظيمية و الفردية في تشكيل ضغط العمل ، دراسة ميدانية في الجامعات السورية، مجلة بحوث جامعة حلب ، سورية، 2008، ص 3.

[2] المرجع السابق، ص 11

[3] مؤيد الفضل، تخطيط و مراقبة الإنتاج – منهج كمي مع حالة دراسية–، دار المريخ، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2007، ص 62

[4] أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 191

[5] عبد الفتاح بوخمخم، تسيير الموارد البشرية مفاهيم وأسس وحالات تطبيقية ، مرجع سبق ذكره، ص 232 .

[6] بندربن فهد الحربي، مرجع سبق ذكره،ص 20

و هناك سلوكيات في القيادة تساهم في تدني مستوى مرؤوسيهم وتفكيرهم بالتسرب من المؤسسة كالقسوة الشديدة وإنعدام الإنسانية في تعاملهم معهم، وكذلك محاباتهم وتمييزهم لفئة من الموظفين على حساب فئة أخرى، مما يؤدي إلى تدني مستوى رضا المرؤوسين... و بهذا فإنه كلما كانت القيادة تلعب دور المنفر وليس الجاذب فإن ذلك سيؤدي إلى تسرب فئة كبيرة من موظفي المؤسسة وهنا يبرز دور القيادة الإدارية تأخذ العوامل الأساسية في الحد من عملية دوران العمل أو المساهمة في زيادتها[1].

7-الصراع الوظيفي:

كمثال على ذلك نجد عاملا في وضعية منافسة شديدة مع عامل آخر من أجل الحصول على منصب أو سلطة ما، ففي هذه الحالة فإن المؤسسة يمكنها إثارة المنافسة ولكن عن طريق إحداث "صراع الطاقة" أو ما نسميه بــ"صراع القدرات أو الكفاءات"، و لكن الجانب السلبي في هذه المنافسة يكمن في إمكانية مغادرة العامل الذي خسر المنافسة[2].

8-الرضا الوظيفي [3]:

تعتبر ظاهرة الرضا الوظيفي من الظواهر السريعة التغير والتبديل وذلك لتعدد العوامل المؤثرة فيها من ناحية وخضوع عناصرها للتغيير و التبديل من ناحية أخرى مما يحتم على إدارة المؤسسة أن تعمل على قياس رضا موظفيها من حين إلى آخر للتعرف على مستوى رضاهم والحفاظ عليهم في وضع جيد يعود بالفائدة على التنظيم وأفراده.

فانعدام الرضا الوظيفي له دور كبير في عملية التسرب ،حيث كلما كان تصور الفرد أن عمله يحقق له إشباعا كبيرا لحاجاته كانت مشاعره نحو العمل إيجابية وكان رضيا عن عمله ،ويتفاوت الأفراد في الدرجة التي تنعكس بها آراؤهم النفسية الكامنة على سلوكهم الخارجي ، وقوة المشاعر ودرجة تراكمها تؤثران في درجة إنعكاسها على سلوك الفرد الخارجي، فكلما كانت مشاعر الإستياء من العمل قوية زاد إحتمال ظهور هذا الإستياء على سلوك الفرد ببحثه عن عمل آخر أو بزيادة نسبة غيابه وتأخره عن العمل.

---

[1] المرجع السابق، نفس الصفحة.

[2] عبد الكريم بن شريف، محمد مسلم، مرجع سبق ذكره، ص 154

[3] بندر بن فهد الحربي، مرجع سبق ذكره،ص ص 26 27

ثانيا : بالنسبة للمؤسسة

هناك عدة أسباب تدعو المؤسسات إلى تشجيع العاملين على ترك العمل أهمها[1]:

- إنخفاض معدل أداء العاملين
- وجود فرص لتعيين عاملين من ذوي المهارات العالية والفكر المتجدد.
- القدرة على تعين عاملين جدد مقابل مرتبات وأجور أقل.
- إعطاء الفرصة للعاملين المتبقين في الترقي والتقدم.

وقد تلجأ المؤسسة إلى فصل موظفيها والفصل من العمل هو عملية إستبعاد نهائية بسبب مخالفات وسلوكيات مادية ملموسة غير مرغوب فيها من العامل مما يضر بالصالح العام للمؤسسة، وهو قرار يتخذه المسؤول.... والفصل عن العمل ناتج عن أسباب مبررة حقيقية وصارمة ومن أهمها [2]:

- سلوك العامل، الخطأ المهني أو نقص في تأدية مهنته.
- الغيابات المتكررة أو التخلي عن منصب العمل.
- عدم صدق الموظف كإفشاء أسرار المؤسسة و عدم إخلاصه.
- ضبط أو تحويل في مناصب العمل داخل المؤسسة.

وفي كثير من الحالات تقوم المؤسسة بإغراءات مختلفة من أجل قبول التقاعد المبكر لتقديم مزايا عديدة في شكل مكافآت نهاية الخدمة وخاصة بالنسبة للموظفين الذين يشغلون المناصب العليا في المؤسسة و يرفضون التعاقد كونه يفقدهم المزايا الكثيرة التي كانوا يتمتعون بها دون غيرهم و من أسباب تشجيع التقاعد المبكر[3] :

- زيادة عدد العاملين و ضرورة الإستغناء عن البعض منهم.
- تقادم مهارات و معارف بعض العاملين.
- رغبة الإدارة في فسح المسار الوظيفي أمام الآخرين.
- رغبة إدارة المؤسسة في زيادة الإنتاج من خلال تخفيض عدد العاملين و تكاليفهم.

---

[1] أحمد صلاح الدين المحرزي مرجع سبق ذكره، ص 26.

[2] بن عنتر عبد الرحمان، إدارة الموارد البشرية "المفاهيم والأسس ، الأبعاد، الإستراتيجية"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ،عمان،2010 ،ص 197

[3] المرجع السابق، ص ص 198 199.

و من ناحية أخرى قد تستغني المؤسسة عن العاملين في الأقسام التي تكون فيها زيادة العـــاملين السنوية أعلى من المتوسط : مثلا إذا كان متوسط الزيادة في مؤسسة ما 15 % و كانت الزيادة في قســـم الحسابات 20 % يتم الإستغناء عن بعض العاملين في قسم الحسابات[1].

و في حالة تصفية المؤسسة لأعمالها إذا كانت هناك خسائر كبيرة فإن المؤسسة تقوم بإنهاء خدمة كل الموظفين في كل المواقع[2].

---

[1] علي عبد الله، مرجع سبق ذكره ص 50.

[2] المرجع السابق، ص 50.

المبحث الثالث: آثار دوران العمل و سبل تخفيضه

في هذا المبحث سيتم التعرف على مختلف الآثار الناتجة عن دوران العمل سواءا كانت سلبية أو إيجابية، مادية أو معنوية، و على أطراف متعددة بدءا بالتكاليف التي تستعملها المؤسسة و من ثم العاملين، و كذا الطرق الواجب إتباعها من قبل المؤسسة للحد من دوران العمل و الحرص على بقاء عامليها.

المطلب الأول: الآثار السلبية لدوران العمل

يترتب على دوران العمل جملة من الآثار السلبية التي من شأنها أن تعيق المسار التقدمي لأي مؤسسة وذلك نتيجة لخسارتها لموظفيها و خاصة الأكفاء منهم و ذوي الخبرة، و التكاليف التي ستتحملها لشغل الوظائف الشاغرة من تكاليف مباشرة و تكاليف خفية بحيث أنّ :

- **التكاليف المباشرة** [1] : هي التكاليف التي يمكن حسابها و تسجيلها محاسبا كالمقابل المالي المقدم لتسريح العمال (التعويضات المقدمة).
- **التكاليف الخفية** [2] : تتمثل في التكاليف التي من الصعب التعرف عليها.

و تتمثل أهم البنود التكلفة المرتبطة بإحلال العمالة و ذلك إستجابة لمؤشر دوران العمالة أساسا في التكلفة المباشرة للإستقطاب، الإختيار، التعيين و كذا التدريب، إضافة إلى مجموعة معينة من التكاليف الغير مباشرة، مثل: تكلفة الترقية داخل المؤسسة و تكلفة الإنتاجية المفقودة أثناء التدريب و غيرها [3] و يمكن توضيح أهم الآثار السلبية المترتبة عن دوران العمل في النقاط التالية :

أوّلا : تكاليف الحصول على الأفراد

1-تكلفة الإستقطاب :

تتمثل في تكاليف إجتذاب أفراد جدد إلى المؤسسة بغرض سد إحتياجاتها من القوى العاملة و تشمل العملية ما يلي :

---

1 علي عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص 47.

2 المرجع السابق، نفس الصفحة.

3 معين أمين السيد، إدارة الموارد البشرية في ظل المتغيرات الإقتصادية العالمية الحالية مع دراسة حالات تطبيقية لبعض البلدان العربية ، بدون دار نشر، بدون بلد نشر، 2010، ص 155.

1-1-الإعلانات و الإستعدادات :

يتطلب إستقطاب أو جذب العناصر المناسبة تحمُّل تكلفة الإعلان وذلك بوسائل الإعلام (صحف – إذاعة – تليفزيون)، و تتوقف تكلفة الإعلام الصحفي على عدة عوامل مثل : مساحة الإعلان (سطر/عمود) أو صفحة نشر الإعلان (خارجية، داخلية)، أو مدى إتساع توزيع الجريدة المنشور بها الإعلان [1] ... أي تختلف كذلك تكلفة الإعلان من جريدة إلى أخرى حسب أهمية الجريدة في السوق الصحافية و حسب الإخراج المطلوب، و عادة ما تكون هذه التكاليف مكلفة و ذات عبء كبير على عاتق المؤسسات[2]و بالرغم من ذلك إلا أن إعلام المستخدمين ضروري في عملية التوظيف لأن التوظيف ليس عملية غامضة و تحتاج إلى ان المستخدم يجب أن يكون على علم بالشروط المطلوبة وتاريخ إجراء المسابقة و مكان المؤسسة و كذا بعض متطلبات الوظيفة و الإمتيازات المتعلقة بها، و سواء كان التوظيف موجه إلى الداخل فقط أو إلى الخارج فإنها بحاجة إلى إتصالات[3].

1-2-أعباء هيئات الإستخدام و التوظيف :

في بعض الحالات قد تلجأ المؤسسات إلى مراكز و مكاتب دراسات متخصصة في الإعلانـات و إستقطاب الأفراد حيث تقوم بتقديم شروحات أولية عن الوظائف و المؤهلات و الكفـاءات المطلوبـة و الإمتيازات المتعلقة بالوظيفة و كذلك إمكانيات و أهداف المؤسسة المستقبليّة، و تتحمل المؤسسة إثر ذلـك مبالغ تدرج ضمن تكاليف الإستقطاب.

1-3-تكاليف السفر و التنقلات :

و تتمثل في تكاليف نفقات السفر و الإقامة [4]، حيث أنّه و بالإضافة إلى تكاليف الإعلان و أتعاب الهيئات الخدمية فإن المؤسسة تتحمل تكاليف السعر و الرسوم المتعلّقة بنقل الأفراد المرشحين إلى مراكز الإختبار أي إلى المؤسسة.

1-4-تكاليف الإستئجار (الإستعارة) :

تشمل كلفة إستئجار موظفين جدد تكاليف الدعاية و الإعلان و المقابلة ووقت الإختبار، و كـذلك تشمل تكاليف التوظيف مصاريف السفر المرتبطة بالإستئجار و كذلك يكون الموظفون الجدد أقل إنتاجيـة

---

[1] أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية معاصرة، مرجع سبق ذكره، ص 248.

[2] معين أمين السيد، مرجع سبق ذكره، ص 156.

[3] المرجع السابق، نفس الصفحة.

[4] باري كشواي، مرجع سبق ذكره ،ص 127

خلال الأشهر القليلة الأولى في وظائفهم، حيث يجب على الموظف الجديد أن يتعلم أنظمـــة و إجـــراءات جديدة، و هذا يتطلب وقت كبير[1].

2-تكاليف الإختيار :

و تشمل تكاليف الإختيار كلا من :

2-1-تكاليف المقابلات [2] :

يلجأ للمقابلات الشخصية للتأكد من صحة المعلومات الواردة في طلبات التوظيف و للكشف عـــن بعض الخصائص و المميزات الشخصية التي تتوفر في شاغل الوظيفة و هذا بقبول الـــبعض و رفـــض البعض الآخر، ويتم تنظيم المقابلات من خلال إختيار لجنة مناقشة من داخل أو خارج المؤسسة و عادة ما تأخذ العملية وقت طويل قد يتعدى 08 أيام و بالتالي فهي مكلفة جدا و في نفس الوقت لا يمكن الإستغناء عنها كمرحلة مهمة و من بين ما تتضمنه تكاليف هذه المرحلة :

- تكاليف إستدعاءات المترشحين و تكاليف اللجنة القائمة بالمقابلة.
- تكاليف بعض الوسائل المستعملة كالأقلام، الأوراق ....
- تكلفة أجور العاملين في تلقي و تسجيل طلبات التوظف و فرزها و تصنيفها و إعداد قوائم بمـــن سيدعون للمقابلة الشخصية[3].

2-2-تكاليف الإختبارات :

هي تكاليف متغيرة و تختلف بإختلاف حجم العملية المطلوبة و حجم المترشحين و هي تتمثل أساسا في تكاليف لجنة المناقشة في حالة ما إذا كانت الإختبارات الشفوية.

- تكاليف و نفقات الإمتحانات (من أوراق، حراسة، تصحيح ...) إذا كان الإختبار كتابي.
- تكلفة أجور و مكافآت أعضاء لجان الإختبارات (سواء كانت إختبارات أداء او إختبارات ذكاء ... إلخ [4].

[1] يوسف حجيم الطائي و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص 600.
[2] معين أمين السيد، مرجع سبق ذكره، ص 157.
[3] أحمد سيد مصطفى، المرجع السابق، ص 249.
[4] المرجع السابق، نفس الصفحة

3-تكاليف التوظيف و التنصيب :

مقابل إدخال الموظف الجديد في التنظيم الإداري للمؤسسة و تنصيبه على رأس الوظيفة الشاغرة تتحمل المؤسسة كل من تكلفة النقل و الإنتقال للموظف إلى مقر العمل الجديد، إلى جانب تكاليف التنصيب التي تشمل على العديد من التكاليف ذات الطبيعة الإدارية التي تتحملها في سبيل وضع الموظف في الوظيفة بصفة نهائية [1] و المتعلقة أساسا بتكاليف الإعداد و التدريب للفرد الجديد، سواءا من جانب المشرف أو إدارة الأفراد أو القائم بالتدريب[2]، إضافة إلى تكلفة تشغيل البرامج التدريبية متضمنة تكاليف الإنتقال و التكلفة المهدرة و التي تمثل خسارة ما أنفق على الإستثمار في تدريب الخارجين من العمل لا سيما من تركوه إختياريا[3].

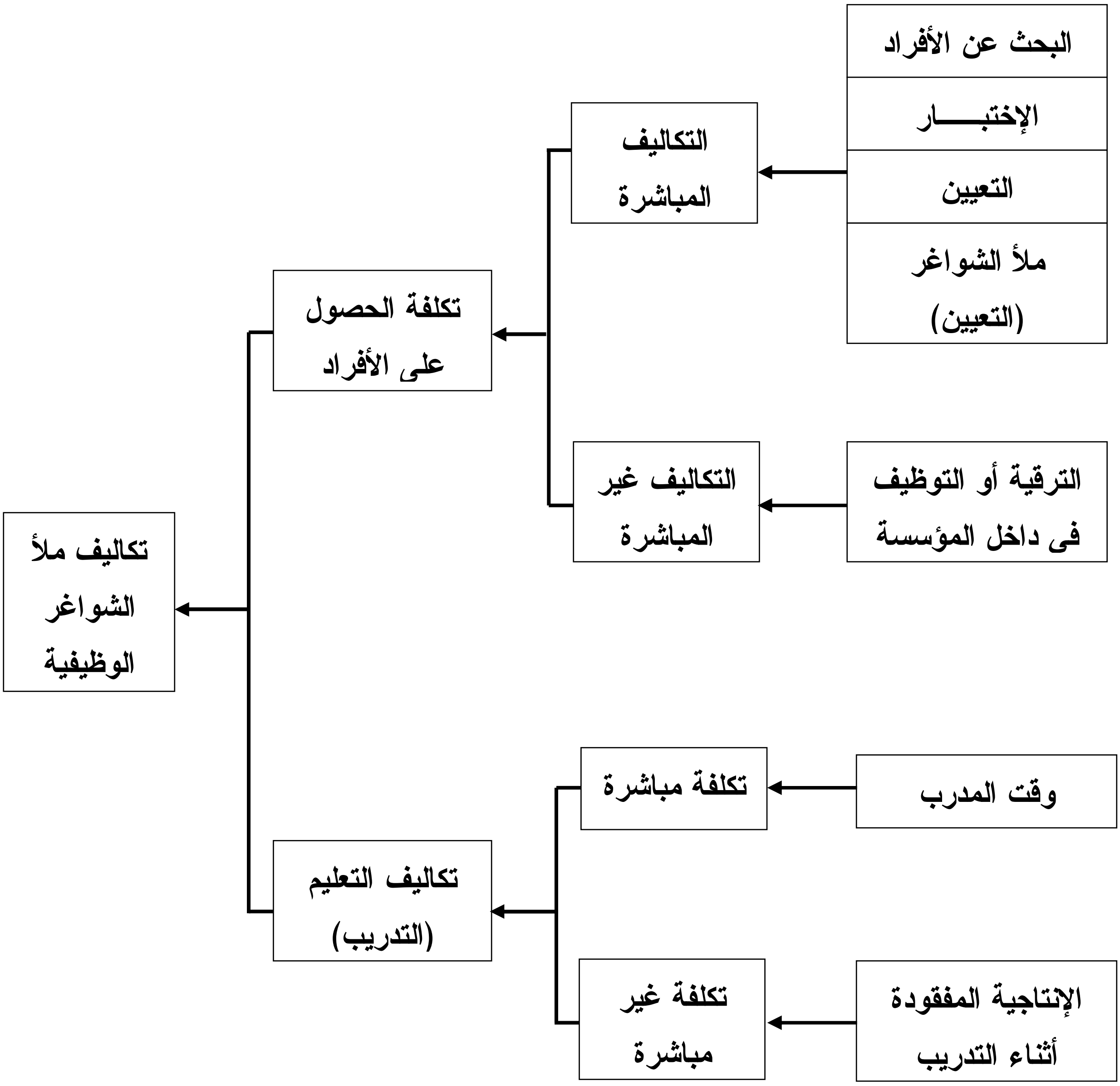
و يمكن توضيح التكاليف المتعلقة بالتوظيف و التنصيب من خلال الشكل الموالي :

[1] معين أمين السيد، مرجع سبق ذكره، ص 158.

[2] عبد الغفار حنفي، مرجع سبق ذكره، ص 143.

[3] أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية معاصرة، مرجع سبق ذكره، ص249

شكل رقم (12-II) : تكاليف التوظيف و التنصيب.



المصدر : معين أمين السيد، مرجع سبق ذكره، ص 159

ثانيا : تكلفة إحلال الموظفين[1]

تتكون تكلفة الإحلال الوظيفي أساسا من ثلاث عناصر رئيسية تتمثل في : تكلفة الحصول على الأفراد وتكلفة التعليم و تكلفة ترك العمل ... و إضافة إلى ما سبق تتحمل المؤسسة تكاليف آخرى يمكن حصرها في ما يلي :

1-أعباء الوظيفة الشاغرة :

أثناء فترة شغور وظيفة أي خلال فترة البحث عن موظف تتحمل المؤسسة نوع من التكاليف غير المباشرة (إهتلاك الآلات ... إلخ).

2-تكاليف نقص الكفاءة قبل ترك الوظيفة (نقص الإنتاجية) :

إذا كان لأداء هذه الوظيفة أثر على مركز أو وظائف أخرى فإن القائمين بهذه الوظائف قد يتأثروا في أدائهم نتيجة لذلك و قد تتعطل هذه الوظائف كلية إذا كانت في نفس خط الإنتاج.

يلجأ الموظف في الفترة التي تسبق إنفصاله عن العمل بالتخلي عن إستعمال قدراته و كفاءته الإنتاجية و محاولة التهرب و التأخر عن العمل نتيجة إحساس بعدم إستقراره بالوظيفة و انه لم يبق إلا أيام قلائل و سيترك العمل.

3-التكاليف المدفوعة نتيجة ترك العمل :

حتى بعد مغادرة الموظف للوظيفة و شغورها تتحمل المؤسسة أجر إضافي يدفع للعامل كتعويض عن الفترة التي يحتمل أن يكون فيها يبحث عن العمل .

ثالثا : التكلفة الإستراتيجية للفرص الضائعة

تزداد أهمية وضع سياسة توظيف قائمة على الاختيار السليم للأفراد حينما تكون تكاليف توظيف فرد أو إحلاله مكلفة جدا، حيث يحدث و ان يكون تسرب موظف له أثر تنظيم سلبي و حاد من جراء جعل المؤسسة تؤجل أو تلغي مشروعات، التي يحتمل أن تكون مفيدة أي أن تضحي بإيراد أو دخل في سبيل الحصول على مورد معين إلى جانب المبيعات (الأرباح) غير المحققة من جراء توقف الإنتاج و التي كانت من المفروض أن تحصل عليها المؤسسة بإستمرار نشاطها تمثل تكلفة فرصة ضائع، إضافة إلى ما سبق هناك تكاليف تعبر عن فرص كان بالإمكان تفاديها أي قيمة ضائعة نتيجة لتخصيص شخص

[1] معين أمين السيد، مرجع سبق ذكره، ص ص 160 161.

لوظيفة معينة دون الأخرى، كما أشار إليها قياس قيمة الفرد عن طريق إقتراح سوق داخلي للعمل في المؤسسة و عن طريق المزايدة التنافسية على الأفراد ذوي الكفاءة العالية في سبيل الحصول على أرباح مال هذه الأيدي العاملة الكفأة و بصفة إجاملية أن إحلال و توظيف أفراد المؤسسة عملية مكلفة و لها آثارها الإقتصادية السلبية بزيادة حجم تكاليف الثابتة على مستوى المؤسسة مما يسبب في إرتفاع تكاليف الإنتاج و تدني الكفاءة الإنتاجية للموارد المادية و البشرية على حد سواء من خلال تأثيرها الإقتصادي على مداخيل الأفراد و بعض الإمتيازات و كذلك التكاليف المتغيرة التي تمس بصفة مباشرة وقت تنفيذ المهام[1].

رابعا : التأثير على الأداء و الإنتاجية

يؤثر دوران العمل على الأداء بالسلب من ناحيتين هما :

- تكلفة فقدان الكفاءة من جانب تارك العمل في الفترة التي سبقت إنفصاله عن العمل.
- تكلفة وجود وظيفة شاغرة أثناء البحث عن موظف بديل.

فكلما كان تارك الوظيفة له مهارات أو يشغل وظيفة أساسية يكون لخسارته أثر كبير على الأداء قد يتجاوز نطاق الوظيفة الشاغرة، و قد يستمر هذا الأثر إلى أن يصبح البديل مندمجا تماما في العمل و إذا تمت مقارنة نوعية شاغلي الوظائف الجدد بتاركي الوظائف لتبين أن فقدان الأفراد ذوي الأداء المرتفع أو الذين يُحتمل أن يكون أداؤهم كذلك يمكن أن يكون ذا أثر يؤدي إلى إبطاء العمل في الوظيفة[2].

و إذا كان المتسربون من العاملين المنتجين أو ذوي القيمة أو إذا كانوا أساسيين في شبكات الإتصال أو إذا كانت مجموعة العمل متماسكة فمن الممكن أن يكون لدوران العمل آثار سلبية على المتبقين، و قد يكون هناك إضطراب واضح في الأداء، و قد تتجاوز زيادة أعباء العمل و الإنحدار المحتمل في الأداء إلى الإبطاء في الإنتاجية[3] .

و قد يحدث إنخفاض في الإنتاجية في المؤسسة إذا لم يتأقلم العامل مع طبيعة العمل الحديثة و المتطورة التي إعتمدتها المؤسسة التي يعمل بها، و بالتالي فإن العامل سيفكر في ترك العمل إلى عمل

---

[1] المرجع السابق، ص 163.

[2] بندر بن فهد محمد الحربي، مرجع سبق ذكره، ص 30

[3] المرجع السابق، نفس الصفحة.

آخر يتوافق مع مؤهلاته و قدراته، و هكذا يزداد دوران العمل و تنخفض الإنتاجية في هذه المؤسسة نتيجة نقص في عدد العمال و بالتالي تخفض أرباح هذه المؤسسة[1].

و مع كثرة دوران العمل فسيؤدي ذلك مع مرور الوقت إلى زعزعة القيم التنظيمية للمؤسسة و التأثير على هويتها[2].

خامسا : التأثير في الرضا الوظيفي

في حالة ما إذا كان الإقتصاد يمر بظروف إقتصادية صعبة في الكساد أو الركود و إرتفاع في معدلات العاطلين عن العمل أو البطالة، فإن العامل الغير الراضي في عمله لن يكون أمامه إختيارات كثيرة سوى الإستمرار في عمله الحالي و لكنهم سيسلكون سلوكا غير منتج لحجبهم للمعلومات، أو توجيه دقة الإجتماعات بعيدا عن جدول الأعمال أو إحجامهم عن التعاون اللازم مع الرؤساء و زملاء العمل ...

للأقدمية أيضا دورها في التأثير في العلاقة بين الرضا الوظيفي و ترك العمل، فالعامل الأكثر قدما قد ينال مميزات أفضل من العامل الجديد مما يجعله لا يترك عمله رغم عدم رضاه، أو ان فرص العمل المتاحة أمامه تكون قليلة أو انه يطور علاقات إجتماعية قوية خارج المؤسسة تمكنه من تحمل ظروف عمله رغم شعوره بعدم الرضا[3].

المطلب الثاني: الآثار الإيجابية لدوران العمل.

يمكن لدوران العمل أن يكون سلبيا وذلك بخروج الموظفين الأكفاء من المؤسسة [4] مما يؤثر عليها سلبا، كما يمكن له أن يؤثر إيجابيا على المؤسسة. وتتمثل الآثار الإيجابية لدوران العمل فيما يلي[5]:

- إحلال منخفضي الكفاءة الذين يخرجون من العمل بموظفين أكثر كفاءة مما يؤدي إلى زيادة صافية في الإنتاجية في الأجل الطويل؛

[1] منير خالد عباس، مرجع سبق ذكره، ص 18

[2] بندر بن فهد محمد الحربي، المرجع السابق، نفس الصفحة

[3] منير خالد عباس، مرجع سبق ذكره، ص 19.

[4] Darlene yee and others,op.cit,p114

[5] أحمد سيد مصطفى إدارة الموارد البشرية "رؤية إستراتيجية معاصرة"، مرجع سبق ذكره، ص250

- الإرتفاع الواضح في معدل دوران العمال تقصر مدة خدمة العاملين مما يؤدي بشكل غير مباشر لإنخفاض مستويات الأجور ومكافآت نهاية الخدمة؛
- يمكن أن يكتسب المعنيون الجدد – بسبب تدريب أكثر فعالية معرفة أكبر ومهارة أعلى ممن خرجوا؛
- الإستفادة من أفكار وخبرات المعينين الجدد والتي يأتون بها من أماكن عمل سابقة، مما يعزز روح وجهود الإبتكار؛
- يمكن لدوران العمل أن يفتح فرصا" للترقي لشاغلي المستويات الأدنى وذوي الأداء الجيد؛
- إنخفاض النزاعات والصراعات التنظيمية[1] وذلك بخروج الأفراد الذين يخلقون المشاكل مما يهيئ معنويات أفضل وأعلى؛
- في حالة إنكماش في الإقتصاد المحلي أو العالمي، فإن إرتفاع معدل دوران العمل يعد إيجابيا، فمثلا إذا شهدت مؤسسة ما إنخفاظ في المبيعات فإنها تلجأ إلى تسريح البعض من عمالها حتى لا تتعرض للخسارة [2].

تناقص سلوكيات الإنسحاب الأخرى: حيث حينما لا يستطيع العمال ترك وظائفهم، بسبب قلة البدائل ووجود العوائق العائلية مثلا برغم رغبتهم في ذلك يلجؤون إلى إتباع أشكال أخرى من الإنسحاب مثل: الغياب، اللاّمبالاة، التخريب وأداء نوعية رديئة من العمل، وإذا تفاقمت الأمور ووصلت الحالة إلى هذا الحد فقد يكون من المفيد للمؤسسة أن يتركها مثل هؤلاء العمال بدلا من أن تتحمل تكاليف مثل هذه الأشكال البديلة للتسرب. [3]

المطلب الثالث: سبل خفض دوران العمل

حتى تحافظ المؤسسة على كفاءاتها وتقلل من حالات الترك الإختياري للعمل أي تسرب العمالة بإرادتهم من المؤسسة، يجب عليها الإهتمام بالعديد من الجوانب التي من شأنها أن تُؤثر على قرار العاملين في ترك عملهم ومن ثم البقاء في المؤسسة. وتتمثل هذه الجوانب أساسا في النقاط التالية:

[1] عايدة سيد خطاب، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ظل إعادة الهيكلة، الإندماج، المخاطر، مرجع سبق ذكره، ص92

[2] محمد زويد العتيبي، مرجع سبق ذكره، ص65

[3] بندر فهد محمد الحربي، مرجع سبق ذكره، ص 32.

أولا: تطوير نظم إدارة الموراد البشرية

وسوف نتناول أهم العناصر المتعلقة بتطوير نظم إدارة الموارد البشرية، وهي كالآتي:[1]

1-نظام فاعل لتخطيط الموارد البشرية:

يمثل تخطيط الموارد البشرية عملية تسمح بتحديد الإحتياجات من الموارد البشرية الحالية والمستقبلية للمؤسسة بغية تحقيق مختلف أهدافها[2]. ويعتمد تخطيط الإحتياجات من الموارد البشرية على مقارنة بسيطة بين ما هو مطلوب من العمالة وبين ما هو معروض منها داخل المؤسسة، فإذا كانت نتيجة المقارنة هو وجود فائض في عمالة المؤسسة وجب التخلص منهم. أما إذا كانت النتيجة هي وجود عجز، فإنه يجب توفيره[3].

تتجنب الإدارة من خلال حسن التخطيط لمواردها البشرية مفاجأة خلو وظيفة أو وظائف دون أن تكون قد إستعدت لإحلال الفرد أو الأفراد الذين خرجوا منها. وإلا سيحدث أن يؤدي فرد عمله إضافة لعمل آخر أو أفراد آخرين، وهو ما سبب ضغوطا صعبة في العمل وقد تحدث-عند قصور حجم العمالة بين فئات شاغلي الوظائف- أن يقوم بعض المديرين بأعمال كان تجب أن توكل لمرؤوسيهم مما يؤثر سلبا على معنيات وإنتاجية المديرين.

ومن خلال ما سبق يمكن القول أن وجود نظام فاعل لتخطيط الموارد البشرية داخل أي مؤسسة يقلل من إحتمالات ترك الخدمة الإختياري وبالتالي تخفيض التكاليف الناتجة عن ذلك.

2-تصميم أو تطوير نظام فاعل للإستقطاب والإختيار:

إن إستقطاب أفضل المواهب البشرية يتطلب أن تكون المؤسسة ذات إتجاهات إيجابية إزاء الذين يأتون إليها من خارجها، أن تدرك ماذا تحتاج وماذا تختار، وأن تكون ذات نظام فعال في عملية الإختيار والإختبار والإستخدام للقادمين الجدد. وأن تكون ذات قدرة عالية على التعلم المتبادل بين القادمين والعاملين السابقين والأرجح أن تكون ذات ثقافة جوهرية تقوم على الإحتفاظ المتبادل بين القادمين والعاملين ورعايتهم وكأنهم زبائن لها [4].

---

[1] سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية "رؤية إستراتيجية معاصرة"، مرجع سبق ذكره ،ص ص 256 260

[2] Louis lemir et autres, « la planifications strategiques des ressources humaines » théories et applications dans les administrations publiques au XXI siecle, presse de l'université du québec, canada, 2011.p194.

[3] أحمد ماهر مرجع سبق ذكره، ص 161.

[4] محمد عبد العال، نجم عبود نجم، نحو إطار مفاهيم الدراسة وتقييم رأس المال الفكري في الجامعات، إجتماعات الندوة التاسعة والثلاثين لمجلس إتحاد الجامعات العربية والمؤتمر العلمي المصاحب "التنمية البشرية ودورها في معالجة المشكلة السكانية" إتجاه الجامعات العربية، جامعة الجزائر،3-5 أفريل 2006، ص 112

كما أنه وعند سعي الإدارة لإستقطاب أو جلب العناصر المناسبة، يستحسن التدقيق في إختيار المصادر المناسبة لذلك، فمثلا كلما كانت خطة الدراسة بالمدرسة، أو المعهد، أو الكلية مساعدة على تكوين خلفية علمية تسهم في إنسجام الفرد مع نظام العمل، أسهم هذا في إستقراره وبقائه في العمل.

كذلك فإن حسن تصميم الإعلان عند طلب الأفراد، سواءا كان إعلاما تليفزيونيا، إذاعيا، أو صحفيا يلعب دورا هاما. فالإعلان الفعال هنا يستهدف جلب أفضل العناصر. إذ أن التحديد الواضح لشروط ومعايير الإختبار والقبول سيحجم أعداد المتقدمين ويركز أعدادهم في النوعيات الأقرب في مواصفاتها لخصائص الوظائف. ويقلل من إحتمال دخول عناصر غير مناسبة بسبب ما قد يحدث من أخطاء غير محتملة في عملية الإختيار، وفي هذه الأخيرة من الأحسن أن تض م لجنة الإختيار خبيرا أو أخصائيا نفسيا ليقيس مدى ميل المتقدم للوظيفة، ومدى تناسب الخصائص الشخصية مع متطلبات الأداء فيها، بشرط أن تكون اللجنة متمرسة على إجراء مقابلات الإختيار.

3-نظام فاعل للتدريب:

بغض النظر عن حسن إختيار الفرد فإن التدريب يعتبر ضروريا لأنه يعرف بخصائص ومقتضيات العمل وكذا إكتساب مهارات التعامل مع كل جديد في التكنولوجية بمفهومها الذي يتضمن تجهيزات وطرق الأداء، فكلما كان الأداء التدريبي جيدا كلما كانت قدرة الفرد على الأداء أعلى بل و رغبته فيه أيضا طالما شعر إنه متمكن في وظيفته ومنسجم معها.

ولقد دلت الدراسات العديدة على أن التدريب يساعد على الحد من حركة دخول وخروج العمال أو دوران العمل وتقليل حالات الغياب، أو إنخفاض معدل التظلمات والشكاوي من العاملين. أي أن التدريب قد يؤدي إلى تغيير نظرة الفرد العامل وشعوره نحو المؤسسة، بالشكل الذي يجعله أكثر إرتباطا بها وأكثر إيمانا بسلوكها وسياستها وأهدافها[1].

4-نظام فاعل لتقييم الأداء:

وذلك إنطلاقا من تعميم فكرة ما بين الموظفين بأن تقييم الأداء ليس تصيدا للأخطاء. وإنما هو تحديد لها ولأسبابها وتوجيه لتجنبها كما أنه سبيل هام للحفز الإيجابي تقديرا على الأداء الجيد، وللحد السلبي إذا ثبت التقصير في الأداء.

كما يجب أن يكون التقييم وفقا لمعايير موضوعية متجردة وليست شخصية متحيزة وهذا ما يساعد على زيادة درجة رضا العاملين وتقليل الميل للترك الإختياري للخدمة.

[1] منصور أحمد منصور، مرجع سبق ذكره، ص215.

5-نظام فاعل للحفز:

ويكون ذلك بتوفير نظام فاعل لتقييم الاداء والذي من خلاله يتم التحفيز وإذا توفر هيكل متكامل للحوافز المادية والمعنوية، المباشرة وغير المباشرة .كما يحتل موضوع الحوافز جانبا كبيرا من إهتمامات إدارة الموارد البشرية، فقد تجذب سياسات الحوافز الأفراد المهرة للعمل في مؤسسة ما وتدفعهم لأداء العمل بكفاءة عالية مع الإحساس بشعور الرضا والإعتزاز والرغبة في الإستمرار[1]. أي التفكير في ترك العمل من قبل الأفراد العاملين يقل.

6-رعاية الموارد البشرية وصيانتها:

الصيانة البشرية هي حالة يشعر بها العامل في مكان عمله إذا توافرت في هذا المكان ظروف وشروط تحقق له الحماية والمحافظة على نفسه والوقاية والرعاية الصحية ولهذا فإن تعبير الصيانة البشرية يشمل جانبي الوقاية من المخاطر والأضرار التي قد يتضمنها جو العمل بالإضافة إلى خدمات الرعاية اللازمة للمحافظة على صحة العمال وعلاجهم في أي حالة مرضية سواء بسب إصابة مهنية أو غير مهنية أو مرض مهني أو غير مهني، إن العامل إذا توافرت له هذه الخدمات جميعا في مكان عمله أصبح آمنا على نفسه وعلى صحته[2]. وبالتالي فإن ميله للتفكير في ترك العمل يقل.

7-مشاركة العاملين في صنع القرارات:

حث العديد من الكتاب والباحثين على أهمية وضرورة مشاركة الأفراد والجماعات في عمليات صنع القرارات في المؤسسات وأشارت الدراسات والأبحاث العديدة إلى النتائج والآثار الإيجابية لتلك المشاركة مثل تقليص دوران العمل والتغيب، زيادة الإنتاج وتحسين نوعيته، تحسين الأداء والرضا الوظيفي، وتقدير الذات، والتعاون، وتعزيز الإلتزام بأهداف المؤسسة، كما يساعد على إحداث التغيرات المطلوبة، وتحسين الإتصالات الفعالة[3].

يقول أحد الكتاب:"إن المشاركة بصورة عامة تعزز الشعور بالإنتماء للمؤسسة، وحياة عمل إيجابية، وصحة عقلية أفضل من خلال تحقيق حاجات الإستقلالية والمسؤولية والجوانب المادية للفرد، وقد ثبت أن المشاركة تؤدي إلى إنتاجية أعلى، وتقليص الدوران الوظيفي ومزيد من الرضا الوظيفي"[4].

---

[1] سليم إلياس وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص62

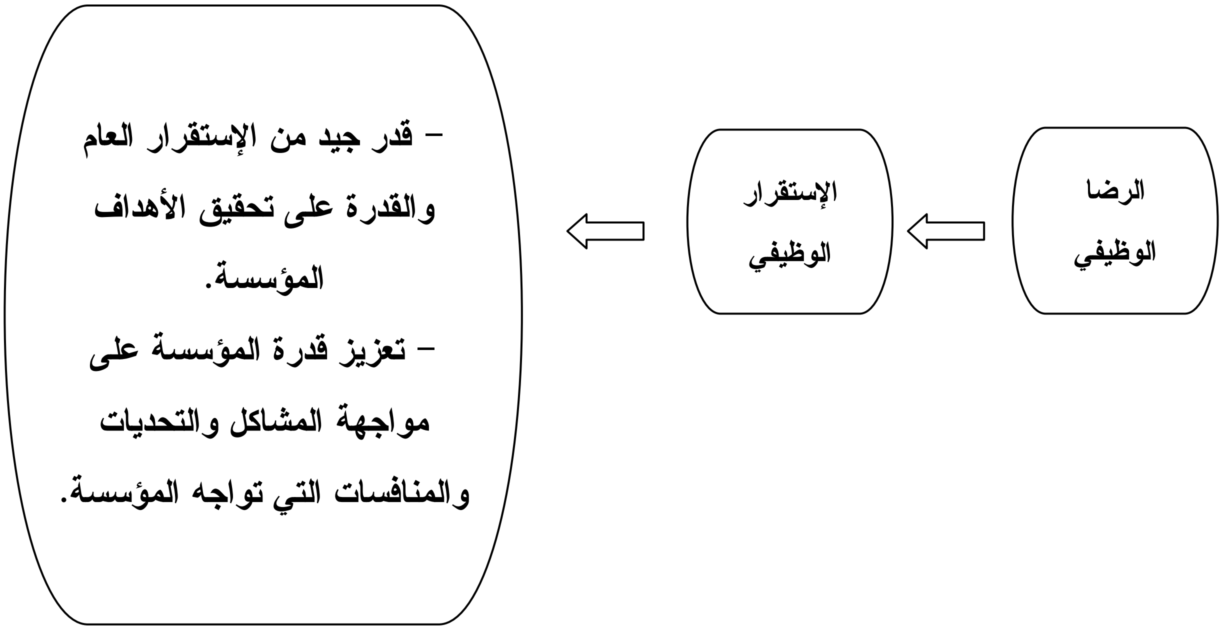
[2] محمد عبده حافظ، صيانة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 07

[3] حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص 95

[4] المرجع السابق، نفس الصفحة

وتحقق الرضا الوظيفي بدوره يساعد المؤسسة على المحافظة على الرصيد الإستثماري البشـــري والفني والخبراتي لها من التسرب والضياع[1] وهو ما يوضحه الشكل التالي:

شكل رقم: (II-13):الأثر المتتابع للرضا الوظيفي



المصدر: إبراهيم الديب، دليل إدارة الموارد البشرية، مؤسسة أم القرى، الجزء الأول 2005 بدون بلد نشر، ص89.

8-تشكيل فرق عمل:

تتخذ فرق العمل شكلين أساسيين، فرق عمل مستقلة (Groupe Autonome) وفرق عمل شـــبه مستقلة (Groupe semi-autonome)[2]. وقد استخدمت تجربة فرق العمل خاصة في ميدان الصناعة، ومن بين التجارب المميزة تجربة شركة "VOLVO" "فولفو" لصناعة السيارات، أنشأت الشركة فرق عمل صغيرة تتكون من 10 أفراد يعملون على تجميع سيارة بكاملها، الإستثمار في إنشاء نظام العمل كان مكلفا

---

[1] إبراهيم الديب، مرجع سبق ذكره، ص88

[2] Michel de coster, sociolgie du travail et gestion des ressources humaines 3eme edition, de boeck larcier s.a,bruxelles, belgique, 1999,p286

جدا للشركة لكن بالمقابل لذلك، الإنتاجية إرتفعت بدرجة مكنت من مواجهة إرتفاع التكاليف، وبـــالموازاة لذلك معدل الغياب إنخفض بنسبة 50% ومعدل دوران العمل بنسبة 80 % [1].

ثانيا: مقابلة الخروج.

تحرص بعض المؤسسات على إجراء مقابلة للخروج مع كل تارك للعمل وذلك للتعــرف علـــى الأسباب الحقيقية التي دفعته إلى ترك العمل. ويعمد البعض لإجراء هذه المقابلة قبـــل إعطـــاء الموظـــف مستحقاته. بينما يدرك البعض الآخر صعوبة الحصول عليها خلال قائمة إستقصاء بعد فترة حيث يكـــون الموظف الخارج قد وجد وظيفة أخرى، وأصبح أكثر ميلا لأن يجيب بصراحة دون ضغوط. وتعمد بعض المؤسسات إلى الجمع بين الأسلوبين فتجري مقابلة ترك العمل قبل إعطائه باقي مستحقاته، ثـــم تجـــري إستقصاء تارك العمل بعد فترة لاحقة، ثم تقارن الإجابات في المرتين.

ولقد إتجهت الإدارة إلى إجراء المقابلة قبل الخروج مباشرة، يتعين أن تتم بدون ضـــغوط حتـــى يعرف الفرد تارك العمل أن المقابلة تهدف فقط لمعرفة عوامل عدم الرضا وفقا لأهميتها وعوامل الجذب الخارجية في المؤسسة الأخرى الجاذبة لهذا الفرد.

وقد تختار الإدارة أن تستخدم الأسلوب الآخر، أي إستقصاء تارك العمل بعد فترة من خروجه، لتكن شهرا أو شهرين. وهنا يتعين الإهتمام بصياغة أسئلة قائمة الإستقصاء. بحيث لا تدعو إلى تحيز تارك العمل، وأن تكون واضحة بقدر كاف هذا مع التأكيد على أن بياناتها ستعامل بسرية ولا تهدف إلا لتطوير إدارة الموارد البشرية[2]

ثالثا: متابعة معدل دوران العمالة.

حتى تنجح الإدارة في خفض حالات الترك الإختياري للعمل يتعين أن تعـــالج مســـبباته الســـالفة الذكر، وأن تهيئ بيئة وظروف عمل مناسبة وأن تعزز سبل الحفز المادي والمعنوي بما يعوض ظروف العمل غير العادية التي قد يواجهها العاملون والتي قد تميزهم عن غيرهم من العمالـــة بمواقـــع العمـــل الأخرى. وعلى ضوء المتغيرات المستمرة يجب متابعة معدل دوران العمل، وقد يصيب هذا التغيير كـــلا من المؤسسات والأفراد لذلك يمكن أن يتغير معدل الإحلال (إحلال العمال العمالة الخارجية بأخرى) بفعل إتجاهات جديدة في إستراتيجية المؤسسة، وفي نفس الوقت فإن مستويات الأداء الفردي يمكـــن أن تتغيـــر

[1] عبد الفتاح بوخمخم، تسير الموارد البشرية "مفاهيم أساسية وحالات تطبيقية "، مرجع سبق ذكره، ص269.

[2] أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية "رؤية إستراتيجية معاصرة" ،مرجع سبق ذكره ، ص250

لأعلى كنتيجة لفاعلة برامج التدريب والتنمية الإدارية وعموما البرامج الخاصة بالموارد البشـــرية. وقــد تتغير لأسفل أو تنخفض، ومن ثم تظهر الحاجة لمراجعة دورية يتوقف توقيتها على معدل التغيــر فـــي خصائص بيئة العمل وفي مستويات أداء العاملين، وحيث يتعين التركيز على العلاقات بين تقيــيم الأداء السنوي للعمالة وبين إمكانية الإحلال مع الأخذ بعين الإعتبار أثر التغيير في الخطة الإستراتيجية، علـــى حجم العمالة التي يتعين الإستغناء عنها وإحلالها، وتلك التي يتطلب الأمر تعيينها.

وبهذا يمكن متابعة دوران العمل دوريا وتطوير برامج الإختيار لمقابلة ما يظهر من حاجات لنقل أو إنهاء مهام البعض وتعيين البعض الآخر، وهكذا يمكن تعظيم الآثار الإيجابية لدوران العمــل وتقليــل آثاره السلبية[1].

[1] المرجع السابق ، ص 60.

خلاصة الفصل :

من خلال هذا الفصل تبين لنا بأن دوران العمل هو ظاهرة مرتبطة بخروج العمالة من المؤسسة سواءا بشكل طوعي أي برغبة العامل أو غير طوعي أي ناتج عن المؤسسة ،كما أن دوران العمل قد يفقد المؤسسة كفاءاتها التي استغرقت جهدا و تكلفة لتدريبهم و رفع أدائهم و بالتالي أداء المؤسسة ،و ارتبطت مختلف محددات دوران العمل أساسا برضا العامل في المؤسسة ،و هو ما أشارت اليه أيضا نظرية الرضا الوظيفي خلافا للنظريات الاخرى المفسرة لدوران العمل .

كما اتضح لنا أيضا بأن دوران العمل هو سلوك ناتج عن أسباب متعددة تؤدي الى ارتفاع معدلاته في المؤسسة ، فقد تكون هذه الأسباب مرتبطة بالمؤسسة التي تشجع أفرادها على ترك العمل في ظروف معينة ،أم متعلقة بالفرد الذي يتجه تفكيره لترك العمل والناتج بدوره عن عدّة عوامل..

و ارتفاع معدل دوران في المؤسسة من شأنه أن يؤثر عليها سواءا بالسلب عن طريق تحملها لتكاليف متعددة مباشرة و غير مباشرة و تراجع في الانتاج و غيرها من السلبيات ، كما قد يؤثر دوران العمل ايجابا على المؤسسة في حالات متعددة ، و ارتفاع معدل دوران العمل الطوعي في المؤسسة أمر يستدعي الوقوف عنده و السّعي الى التقليل منه باتباع مناحي متعددة ، و معرفة الأسباب الحقيقية ، و علاقتها بمختلف العوامل التي تبعد الفرد عن عمله.

الفصل الثالث :

دراسة حالة مؤسسة بسكتة شرشال

الجديدة NBC

تمهيد الفصل:

تهدف مختلف المؤسسات بإختلاف نشاطها إلى تحقيق الأرباح من خلال الإرتقاء بمنتوجاتها و زيادة حجم ومستوى مبيعاتها في الأسواق التي تعمل بها، و لكن ذلك يتوقف على إستقرار العاملين بها و ثباتهم و اداء واجباتهم في مواقع عملهم و تحقيق هذه الأمور سيؤدي حتما إلى نجاح المؤسسات.

و خلال هذا الفصل سنحاول إسقاط معطيات الجانب النظري من الدراسة على واقع مؤسسة بسكتة شرشال الجديدة، و هذا للإلمام ببعض جوانب الموضوع و محاولة إيجاد تفسير للفرضيات المطروحة و التأكد من صحتها.

و قد تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث و هم كالآتي :

المبحث الأول : تقديم مؤسسة بسكتة شرشال الجديدة NBC.

المبحث الثاني : دوران العمل في المؤسسة.

المبحث الثالث : عرض نتائج الدراسة و تحليلها.

المبحث الأول : تقديم مؤسسة بسكتة شرشال الجديدةNBC [1]

تهدف من خلال هذا المبحث إلى تقديم نظرة شاملة على المؤسسة التي ستتم عليها الدراسة، و ذلك عبر التعريف بالمؤسسة قبل و بعد إنضمامها إلى القطاع الخاص و كذا نشاطها الرئيسي، و الهيكل التنظيمي لها مع التعريج على وظائف أقسامها المختلفة.

المطلب الأول : التعريف بالمؤسسة

تم تقسيم هذا المطلب إلى جزئين، يضم أولهما التعريف بالمؤسسة قبل إنضمامها إلى القطاع الخاص، وثانيهما إنتقال المؤسسة إلى القطاع الخاص، و هما كالآتي :

أولا : نشأة المؤسسة

كانت مؤسسة بسكتة شرشال مؤسسة عمومية، أنشئت تحت رعاية SN SEMPAC*، بحيث شرع في إنجاز هذا المشروع عام 1974 و تحقق في سنة 1982 و هو تاريخ تدشينه.

انجاز هذا المشروع الذي يتربع على مساحة قدرها 75000 متر مربع في شرشال، و تحديدا في منطقة وادي البلاع، كان يهدف إلى جعل هذه المؤسسة أكبر مجموعة لإنتاج البسكويت في الجزائر.

وخلال سنة 1984 وضعت هاته المؤسسة تحت إشراف ووصاية مجمع الرياض – الجزائر، و أصبحت واحدة من المؤسسات التابعة لها، و عملية إعادة التنظيم هذه دخلت في إطار إعادة هيكلة المؤسسات العمومية الكبيرى.

واجهت المؤسسة فترة صعبة عانت منها من الديون الضخمة مع عدم قدرتها على تسدسدها، مما أدى بها إلى حافة الإفلاس و التفكير في نقل ملكيتها لمؤسسات خاصة.

ثانيا : الإنتقال من القطاع العام إلى القطاع الخاص

سمح قانون الخصخصة ببيع شركة بسكتة شرشال بعد إفلاسها، لكل من مؤسسة فلاش الجزائر "Flash Algérie SPA" بالشراكة مع المؤسسة المتعددة الجنسيات "مجموعة ألكير "Group ULKER" التركية بنسبة 80 % و ذلك إعتبارا من 05 فيفري 2005، و تمت إعادة المؤسسة لتصبح مؤسسة ذات

* SN SEMPAC : société national des semouleries, meunerie, fabriques de pates alimentaires et couscous
المؤسسة الوطنية للسميد، مطاحن الدقيق، مصانع العجائن الغذائية و الكسكسي

أسهم "بسكتة شرشال الجديدة "Nouvelle Biscuiterie de cherchell" و إبتداءا من سنة 2007، إنفتحت المؤسسة على الأسواق الخارجية لتنقل صادرتها إلى تونس، موريتانيا، السينغال، ساحل العاج، الكاميرون ... ووصلت منتجاتها إلى الأسواق الفرنسية.وحققت سنة 2008 مبيعات (الخاصة بالتصدير) بقيمة 1 مليون دولار أمريكي، هذا بالرغم من الأعطال التي كانت تعاني منها معدات المؤسسة التقنية بسبب قدمها.

شهدت المؤسسة فترة توقفت فيها عن الإنتاج بسبب قانون الخوصصة الخاص بسنة 2009 بالإضافة إلى عدم تقيدها بدفتر الشروط ومن بينها خلق مناصب شغل جديدة بالإضافة إلى المحافظة على مناصب الشغل الموجودة من قبل .

عادة المؤسسة إلى النشاط في جويلية 2010 هذا بعد أن توقفت في 9 جوان 2009 .ولكن النسبة الأكبر عادت إلى المؤسسة الخاصة الجزائرية فلاش الجزائر"flash Algérie ".

المطلب الثاني : نشاط المؤسسة

مؤسسة بسكتة شرشال هي مؤسسة إنتاجية تختص بلإنتاج أنواع مختلفة من الحلويات و البسكويت والمشروبات و غيرها و من أهم المنتجات التي تشتهر بها المؤسسة :

- قوفريط أفراح Gaufrettes Afrah بذوق الشوكولاطة، فراولة، فانيليا.
- قوفريز Gaufriz بذوق الشكولاطة، الفراولة، الفانيليا.
- بسكويت شرشال Biscuits de cherchell و له أذواق مختلفة : الفانيليا، الشكولاطة، البرتقال، البندق، كابوتشينو.
- بيسكرام Biskrem.
- رولوكات Rulokat.
- قطع الزبدة الكلاسيكية.

بالإضافة إلى :

- مشروبات فورية لينك "Link".
- فلان "Le flan"

تعمل المؤسسة عبر خطوط إنتاج مختلفة و كل منتج يمر عبر خط إنتاج معين و كمثال على ذلك يوجد :

-خط بيسكرام Biskrem.

-خط قوفريط و هذا الخط يختص بإنتاج كل من قوفريط أفراح و قوفريز.

و يرتبط نشاطها الإنتاجي بتزايد الطلب على المنتجات و كذا توفر المواد الأولية اللازمة في العملية الإنتاجية، و تبعا لذلك فإن المؤسسة قد تشهد أياما تتوقف فيها عن الإنتاج، أما في الحالة العادية فإن المؤسسة تعمل إبتداءا من الساعة الثامنة صباحا إلى غاية الرابعة و النصف مساءا.

و من أكثر منتجاتها مبيعا " قوفريط أفراح Gaufrettes Afrah " و لتلبية الطلب المتزايد على هذا المنتج خصصت المؤسسة فريقي عمل يعملان بالتناوب على خط إنتاج "قوفريط أفراح"، بحيث يباشر الفريق الأول العمل إبتداءا من الساعة السادسة صباحا إلى غاية الواحدة زوالا ، أما الفريق الثاني فيعمل من الساعة الواحدة زوالا إلى غاية الثامنة مساءا.

تمر العملية الإنتاجية في المؤسسة و في جميع خطوط الإنتاج عبر مراحل عديدة، حيث يتم الإستعانة خلالها بوسائل و آلات مختلفة، و تتمثل هذه المراحل في :

- شراء المواد الأولية اللازمة في العملية الإنتاجية كالطحين و الزبدة و السكر و مواد التغليف، حيث يحصل عليها الممون من مصادر محلية أو أجنبية.
- تمرير عينة من المواد الأولية التي تدخل في المنتجات الإستهلاكية إلى المخبر للتأكد من صلاحيتها، و من ثم يقوم مختصوا و تقنيوا المخبر بإعداد الوصفات اللازمة لكل منتج على حدى.
- تحضير المكونات اللازمة التي تدخل في تطبيق الوصفات.
- وضع المواد الأولية اللازمة في آلة العجن التي يشرف عليها مختص بذلك، قبل تمريرها إلى آلة خاصة بتشكيل المنتج.
- إدخال المنتج في الفرن (آلة الخبز) في درجة حرارة معينة، و يعد إنتهاء خبزه تأتي مرحلة الحصول على المنتوج النهائي و التي تختلف بإختلاف نوع المنتوج،

فبعض المنتجات يتم تمريرها أولا إلى آلة خاصة بالحشو قبل الحصول على المنتج في شكله النهائي.

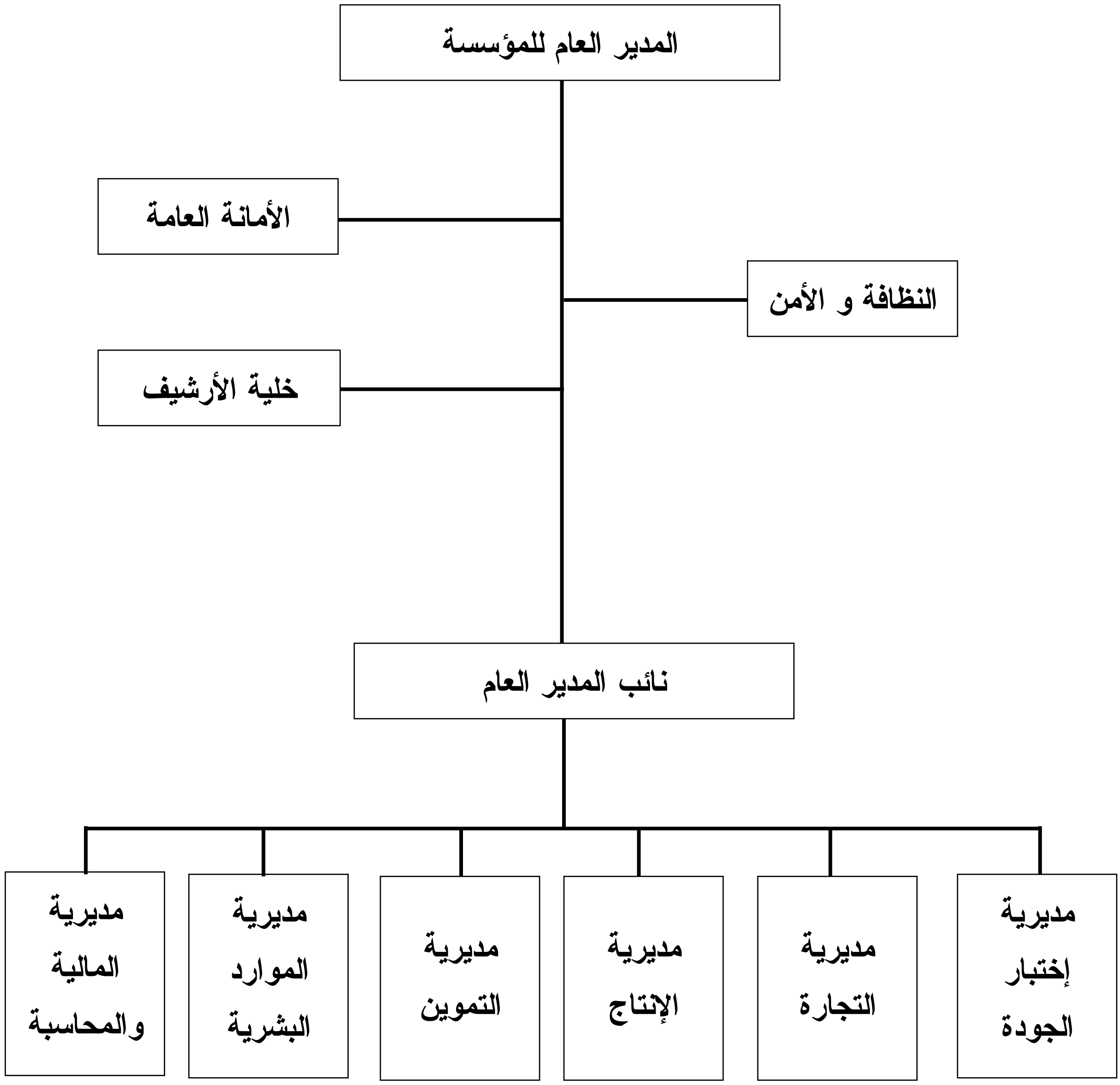
- تمرير المنتج النهائي في آلة التغليف.
- أخذ عينة من المنتج النهائي إلى المخبر مرة آخرى و ذلك لإختبار جودته و كذا التأكد من قابليته للإستهلاك.
- توضع المنتجات النهائية في مخازن خاصة تتوفر على شروط الحفظ اللازمة.
- تسويق المنتجات عبر نقاط البيع المختلفة.

و تجدر الإشارة إلى أن جميع آلات المؤسسة في كافة خطوط الإنتاج تعمل وفق معايير و شروط معينة أهمها توفر الكهرباء، الهواء المضغوط، الماء (البارد، الساخن) ،البخار.

المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي للمؤسسة

يوضح الشكل الموالي الهيكل التنظيمي لمؤسسة بسكتة شرشال الجديدة :

شكل رقم (III – 14) :الهيكل التنظيمي لمؤسسة بسكتة شرشال الجديدة NBC



المصدر : مؤسسة بسكتة شرشال الجديدة ،2013

أوّلا : المدير العام و الأمانة العامة

1-المدير العام للمؤسسة :

يشرف المدير العام على جميع أقسام المؤسسة و فروعها بدءا من الأمانة العامة، و الأمن و النظافة و خلية الأرشيف، كما يعمل على التنسيق بين مختلف المديريات المتواجدة في المؤسسة، و يسهر على الحصول على منتجات نهائية عالية الجودة، و في المقابل يوفر كل المتطلبات اللازمة لذلك.

2-الأمانة العامة :

بالإضافة إلى حفظ أسرار العمل، تقوم الأمينة العامة بعدة مهام نذكر منها :

- إبلاغ المدير و المعنيين بمواعيد إنعقاد الإجتماعات.
- تحضير ملفات الإجتماعات المراد عقدها.
- إستقبال جميع المكالمات، و تدوين كافة المراسلات الصادرة و الواردة من المؤسسة.

ثانيا : خلية الأرشيف، قسم الأمن و النظافة

1-خلية الأرشيف :

يعمل مسؤول الأرشيف على الإحتفاظ بملفات المؤسسة، و ترتيبها حسب قدمها و أهميتها.

2-قسم الأمن والنظافة :

2-1-قسم الأمن :

يعمل بهذا القسم 25 عون أمن، يسهرون على أمن و سلامة المؤسسة، و ينشط هؤلاء الأعوان في مجموعات متفرقة يعملون لأوقات معينة و مجدولة، و يشرف على هذا القسم :

- مسؤول مجموعة الأمن و الوقاية.
- مسؤول قسم الأمن.

و هذا بالإضافة إلى :

- عمال الأمن و الوقاية.

2-2-قسم النظافة :

يعمل بهذا القسم 5 أفراد، و يضم كل من :

- عامل النظافة.
- عامل الصيانة.
- مسؤول النظافة.
- عاملين بالصيانة و النظافة (متعدد الخدمات)

ثالثا : نائب المدير

يلعب المدير العام دورا مهما في المؤسسة، و يساعد المدير في مهامه المختلفة، كما يشرف على مختلف مديريات المؤسسة، و يشارك في قرارات المؤسسة عبر مشاركته في رئاسة مجلس الإدارة.

رابعا : مديريات المؤسسة

1-مديرية المالية و المحاسبة :

و تعتبر من أهم أقسام المؤسسة، و ينشط بهذا القسم 3 أفراد و هم :

- مسؤول المديرية.
- مسؤول فرع المالية.
- مسؤول فرع المحاسبة.

و من أهم الوظائف التي تقوم بها هذه المديرية :

- تدوين كافة المعاملات المالية و المحاسبة للمؤسسة.
- إستخراج النتائج العامة الإجمالية للسنة و تحديد الميزانية الختامية.
- توفير السيولة المالية للمؤسسة و تسديد الديون.

2-مديرية الموارد البشرية :

يقوم مدير الموارد البشرية بعدة مهام، تهتم بشكل رئيسي بكل ما يتعلق بالعمال في المؤسسة، و تتمثل أساسا فيما يلي :

- توظيف العمال الجدد.
- معالجة الأجور و التعويضات.

- معالجة ملفات التأمين الإجتماعي للعمال.
- معالجة ملفات التقاعد.
- تسجيل العطل المرضية و السنوية و الغيابات.

3-مديرية التموين :

ينشط بهذه المديرية 7 عمال بين مسؤولين و موظفين و تتمثل الوظيفة الرئيسية لهذه المديرية في :

- الحصول على المواد الأولية اللازمة في العملية الإنتاجية سواءا المتعلقة بالمواد الإستهلاكية أو مواد التغليف، أو قطع الغيار الخاصة بالماكينات و خطوط الإنتاج.
- الإتصال بالممونين من داخل الوطن و خارجه و الإتفاق على المواد و الأسعار و أوقات و طرق التسليم.
- مراقبة الكميات المشتراة من المواد ووضعها في المخازن.

4-مديرية الإنتاج :

و يرأس هاته المديرية مدير الإنتاج الذي يشرف على جميع مراحل الإنتاج و كذا مراقبة العمال القائمين على ذلك، و يعمل في هذا القسم 142 عامل و يتفرعون إلى :

- مراقب منطقة التحضير.
- عاملين في خطوط الإنتاج و مشغلي الأفران.
- مسؤول القسم التقني، و يتفرع بدوره إلى 04 أفواج بحيث :

-**الفوج الأول** : يختص العاملين فيه بكيفية تشغيل الآلات، بالإضافة إلى مسير مخزن قطع الغيار P.D.R.

-**الفوج الثاني** : يختص بالكهرباء و الإلكترونيك، و يعمل في هذا الفوج مهندسين في الإلكترونيك و الكهرباء، و يهتم هؤلاء بإصلاح كافة الأعطال الكهربائية و الإلكترونية بالإضافة إلى صيانة الآلات ووقايتها من مختلف الأعطاب و التي يقوم بها مختصون تقنيون.

-**الفوج الثالث** : يعمل به تقنيين في الميكانيك.

-**الفوج الرابع** : يهتم بالخدمات العامة للآلات و المعدات حيث يقوم العاملين بهذا الفوج على تأمين الهواء المضغوط، الماء البارد و الساخن، البخار، الكهرباء.

- مسير المخازن.
- السائقين.

5-مديرية التجارة :

يتمثل الدور الرئيسي لهذه المديرية في بيع المنتجات النهائية للمؤسسة في نقاط البيع المختلفة و التي تتعامل معها بصفة منتظمة سواءا في الأسواق المحلية أو الأجنبية، و يعمل في هذا القسم 10 عمال على رأسهم مدير التجارة، و من ثم مسؤول المبيعات، مسير المخازن، مسؤول الفواتير و الحسابات، مسؤول نقاط البيع بالإضافة إلى عمال مساعدين.

6-مديرية مراقبة الجودة :

و يتم ذلك في مخبر خاص حيث يتم إختبار جودة وصحة المواد المستخدمة في العملية الإنتاجية و خاصة الإستهلاكية كالطحين و الزبدة و غيرها، و من ثم يقوم تقنيين في مراقبة الجودة بتحضير الوصفات اللازمة و المتعلقة بكل منتج على حدى، و بعد إتمام العملية الإنتاجية و الحصول على المنتج النهائي، يتم التأكد أيضا من جودة المنتوجات و قابليتها للتسويق.

المبحث الثاني : دوران العمل في مؤسسة بسكتة شرشال الجديدة NBC

المطلب الأول : معدل دوران العمل في أقسام المؤسسة.

حسب المعلومات المتوفرة استطعنا خلال هذا المطلب حساب معدل دوران العمل للسنوات (2011 – 2012)، على النحو التالي :

أولا : حساب معدل دوران العمل عبر الأقسام لسنة 2011

يوضح الجدول الموالي عدد العمال في أقسام المؤسسة للسنتين 2010 و 2011 على التوالي، و عدد العمال الذين تركوا العمل بشكل طوعي لسنة 2011.

جدول رقم (III – 1) :عدد العمال و تاركي العمل في الاقسام للسنوات 2010 – 2011

السنوات	الأقسام / عدد العمال	الإدارة	الإنتاج	النظافة والأمن	التموين	التجارة	إختبار الجودة
2010	عدد العمال	04	59	12	01	02	01
2011	عدد العمال	05	112	18	02	03	02
	عدد تاركي العمل	00	10	02	00	00	00

المصدر : من إعداد الطالبة بناءا على معطيات قسم إدارة الموارد البشرية

و لحساب معدل دوران العمل تم الإعتماد على المعادلة التالية :

$$\text{مؤشر دوران العمل لتاركي الخدمة} = \frac{\text{عدد تاركي الخدمة خلال فترة معينة} \times 100}{\text{متوسط عدد العاملين}}$$

بحيث أن :

$$\text{متوسط عدد العاملين} = \frac{\text{عدد العاملين أول الفترة} + \text{عدد العاملين أخر الفترة}}{2}$$

1- قسم الإدارة :

نلاحظ من الجدول السابق بأن هذا القسم لم يشهد حالات لترك العمل و عليه فإن :

مؤشر دوران العمل لتاركي الخدمة في قسم الإدارة = $\frac{\% \, 100\times0}{\frac{4+5}{2}} = 00 \, \%$

و ينطبق هذا الأمر على كل من قسم التمويل، التجارة، إختبار الجودة، و قد يرجع ذلك إلى توفر بيئة عمل مناسبة في الأقسام السالفة الذكر تقلل من فرص إحتمالات ترك العمل.

2- قسم الإنتاج :

مؤشر دوران العمل لتاركي الخدمة في قسم الإنتاج = $\frac{\% \, 100\times10}{\frac{112+59}{2}} = 11.69 \, \%$

إرتفاع دوران العمل في هذا القسم قد يعود إلى طبيعة و بيئة العمل الغير آمنة، مما يولد ضغطا لدى العاملين و يقررون ترك العمل.

3- قسم النظافة و الأمن :

مؤشر دوران العمل لتاركي الخدمة في قسم النظافة و الأمن = $\frac{\% \, 100\times2}{\frac{18+12}{2}} = 13.33 \, \%$

يدل معدل دوران العمل في هذا القسم على عدم وجود إستقرار للعمالة به، و قد يرجع هذا إلى طبيعة عقود العمل المبرمة ما بين العمال و إدارة المؤسسة، فإذا كانت هاته العقود محددة المدة، هذا يعني بأنه لم يتم تحديدها، أما إذا كانت غير محددة المدة فمن المحتمل أن يكون سبب المغادرة مرتبط بالمؤسسة أو بالعامل نفسه.

و حتى تستطيع المؤسسة التقليل من حالات الترك الإختياري للخدمة في القسمين السابقين عليها الوقوف على الأسباب الحقيقية التي أدت إلى ذلك و من ثم البحث عن الحلول المناسبة.

ثانيا : حساب معدل دوران العمل عبر الأقسام لسنة 2012

يبين الجدول التالي عدد العمال و عدد تاركي العمل في أقسام المؤسسة خلال سنة 2012.

جدول رقم (III – 2) :عدد العمال و تاركي العمل في الاقسام لسنة 2012

السنوات	الأقسام / عدد العمال	الإدارة	الإنتاج	النظافة والأمن	التموين	التجارة	إختبار الجودة
2012	عدد العمال لكل قسم	05	173	38	07	06	02
	عدد تاركي العمل لكل قسم	00	04	02	00	00	00

المصدر : من إعداد الطالبة بناءا على معطيات قسم إدارة الموارد البشرية

نلاحظ من الجدول (III – 2) بأن عدد تاركي العمل في كل من قسم الإدارة، التموين، التجارة، إختبار الجودة بقي ثابتا و منعدما و بالتالي فإن معدل دوران العمل فيها هو 00 %

أما عدد العمال الإجمالي فقد إرتفع في الأقسام التالية : الإنتاج، النظافة و الأمن، التموين، التجارة.

1– قسم الإنتاج :

مؤشر دوران العمل لتاركي الخدمة في قسم الإنتاج $= \frac{100\times4}{\frac{112+173}{2}} = \frac{400}{142.5} = 02.80$ %

نلاحظ بأن معدل دوران العمل في هذا القسم قد إنخفض مقارنة بسنة 2011، و هو دليل على أن المؤسسة إستطاعت أن تحسن من أوضاع العاملين بهذا القسم و بالتالي التقليل من ميولهم لترك العمل.

2–قسم النظافة و الأمن :

مؤشر دوران العمل لتاركي الخدمة في قسم النظافة و الأمن $= \frac{100\times2}{\frac{18+38}{2}} = \frac{200}{28} = 07.14$ %

إنخفض معدل دوران العمل في قسم النظافة والأمن من نسبة 13.33 % سنة 2011 إلى 07.14 % و هو مؤشر إيجابي للمؤسسة إلا أنه يبقى مرتفعا و يستحسن العمل أكثر على تخفيضه. هو ما يدل على قلة

ميول الموظفين في هذا القسم إلى ترك العمل و ربما يعود ذلك إلى إستمرار المؤسسة في تحسين أوضاع العمال و بالتالي تحقيق رضاهم فالحفاظ عليهم من التسرب من ناحية و قلة الفرص الوظيفية البديلة في المنطقة من ناحية أخرى.

المطلب الثاني: معدل دوران العمل الكلي للمؤسسة

أولا : معدل دوران العمل للسنوات 2006 – 2007 – 2008

يوضح الجدول أدناه تطور عدد العمال و عدد تاركي العمل للسنوات 2006 و 2007 و 2008 بالإضافة إلى عدد العمال لسنة 2005 :

جدول رقم (III – 3) تطور عدد العمال و تاركي العمل للسنوات 2005 إلى 2008

السنوات / عدد العمال	2005	2006	2007	2008
عدد العمال الإجمالي	325	419	566	449
عدد تاركي العمل الإجمالي	00	05	11	117

المصدر : من إعداد الطالبة بناءا على معطيات قسم إدارة الموارد البشرية

1- مؤشر دوران العمل لتاركي الخدمة لسنة 2006 :

سوف يتم إستخدام المعادلة التالية :

$$\text{مؤشر دوران العمل لتاركي الخدمة} = \frac{\text{عدد تاركي الخدمة خلال فترة معينة} \times 100}{\text{متوسط عدد العاملين}}$$

$$\text{متوسط عدد العاملين} = \frac{\text{عدد العاملين أو الفترة} \times \text{عدد العاملين آخر الفترة}}{2}$$

و منه :

$$\text{مؤشر دوران العمل لتاركي العمل} = \frac{100\times5}{\frac{419+325}{2}} = \frac{500}{372} = 01.34\ \%$$

نلاحظ أن معدل دوران العمل الإجمالي للمؤسسة هو 01.34 % و هي نسبة منخفضة و مؤشر إيجابي للمؤسسة، و من هنا يمكن القول بأن حالة العمال في تلك الفترة في العمل كانت جيدة و لا تجعلهم يفكرون في ترك العمل و البحث عن بدائل آخرى، و هو ما يفسر قدرة المؤسسة إلى حد ما على الحفاظ على عمالها من التسرب، أما النسبة التي غادرت المؤسسة فمن المحتمل أن تكون أسبابها شخصية أكثر منها أسباب متعلقة بالمؤسسة.

2- مؤشر دوران العمل لتاركي الخدمة لسنة 2007 :

$$\text{مؤشر دوران العمل لتاركي الخدمة لـــ } 2007 = \frac{100\times11}{\frac{566+419}{2}} = \frac{1100}{492.5} = 02.23\ \%$$

نلاحظ أن معدل دوران العمل لا يزال منخفضا، إلا انه شهد إرتفاعا طفيفا مقارنة بالسنة الماضية، و هو أمر يستوجب الوقوف عنده من قبل إدارة المؤسسة حتى تحد من إرتفاعه، و من المحتمل أن تكون النسبة الأكبر من تاركي العمل في هذه السنة من المعنيين الجدد، و ذلك لعدم توافق ظروف العمل مع توقعاتهم مما يجعلهم يتركون العمل و خاصة بالنسبة للذين يدركون وظائف آخرى.

3-مؤشر دوران العمل لتاركي الخدمة لسنة 2008 :

$$\text{مؤشر دوران العمل لتاركي الخدمة لـــ } 2008 = \frac{100\times117}{\frac{449+566}{2}} = \frac{11700}{507.5} = 23.05\ \%$$

هي نسبة مرتفعة جدا ، و مقارنة بالسنوات السابقة، نلاحظ أنه إنتقل من معدلات مقبولة إلى معدل يدعو للقلق و يضع المؤسسة في حالة حرجة مما قد يؤثر على مردوديتها وأداءها.و قد يعود خروج العمال من هذه المؤسسة إلى ضغوط العمل وعدم قدرة المؤسسة على تلبية متطلبات العمال المتزايدة خاصة وأنهم تعودوا على نمط معين من المعاملات الوظيفية وذلك فيما يتعلق بنظام الأجور والتأمينات وغيرها من الحقوق عندما كانت مؤسسة عمومية، هذا من جهة، ومن جهة أخرى فإن العمال في وقت سابق كانوا يشعرون بحرية أكبر في أوقات العمل ودون الخوف إلى حد ما من إمكانية تسريحهم، أما في هذه الفترة فإن العمل كان يسير وفق شروط وقيود أكبر تجعل العامل يحس بنوع من الضغط مما يشعره

بالرغبة في ترك العمل .وقد ترجع أيضاً أسباب خروج العمال من المؤسسة خلال تلك الفترة إلى أسباب شخصية خارجة عن إطار المؤسسة.

ثانيا: معدل دوران العمل للسنوات 2009 إلى 2012

سوف يتم حساب مؤشر دوران العمل لتاركي العمل للسنوات 2009 إلى غاية 2012، بناءً على معطيات الجداول أدناه والذي يوضح كل من عدد العمال الإجمالي وعدد تاركي العمل خلال الفترة المذكورة وهو كالاتي :

جدول رقم (III – 4): تطور عدد العمال وتاركي العمل من 2009 إلى 2012

السنوات / عدد العمال	2009	2010	2011	2012
عدد العمال الإجمالي	33	79	142	231
عدد تاركي العمل	416	1	12	6

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على معطيات مصلحة إدارة الموارد البشرية

1–مؤشر دوران العمل لتاركي الخدمة لسنة 2009 :

شهدت المؤسسة ابتداء من المنتصف الثاني لهذه السنة توقف عن نشاط بشكل نهائي وذالك نتيجة لعدة أسباب أجبرتها على تسريح أغلبية العاملين لديها ولم يتبق سوى 33 يتوزعون ما بين قسمي الإدارة والأمن. وقد إقترحت إدارة المؤسسة منح تعويضات للعمال المسرحين بنسبة 50 % من إجمالي الأجور المستحقة ولكن الأغلبية أي ما يقارب 70% رفضوا هذا الاقتراح وتركوا العمل بشكل طوعي ولجؤوا للعدالة لتسوية أوضاعهم.

و بناءا على ما سبق فإن عدد العمال الذين تركوا العمل طوعاً من إجمالي 449 عامل، هو292 عامل، وبالتالي فإن :

$$\text{معدل الإنفصال} = \frac{\text{عدد حالات ترك الخدمة خلال خلال سنة} \times 100}{\text{إجمالي عدد العاملين في منتصف الفترة}}$$

$$\text{معدل الإنفصال} = \frac{100 \times 292}{449} = 65.03\ \%$$

وهذه النسبة تعكس حالة المؤسسة خلال تلك الفترة أي توقفها عن الانتاج وتحديداً في جوان 2009، ونستنتج أن السبب الرئيسي لدوران العمل خلال الفترة المذكورة هو تدهور أوضاع العاملين المادية والمعنوية.

2– مؤشر دوران العمل لتاركي العمل لسنة 2010:

$$\text{مؤشر دوران العمل لتاركي العمل} = \frac{100\times2}{\frac{79+33}{2}} = \frac{200}{56} = 03.57\ \%$$

زاد عدد العاملين خلال هذه السنة، وذلك بدون استئناف النشاط، وإنما للتخطيط لمرحلة انتقالية قادمة للبدء في عملية الإنتاج مجدداً. ومعدل دوران العمل في هذه السنة انخفض مقارنة بالنسبة الماضية بنسبة كبيرة وعلى المؤسسة العمل على الحفاظ على الموظفين حتى لا تزيد معدلات ترك العمل بشكل أكبر.

3–مؤشر دوران العمل لتاركي العمل لسنة 2011:

$$\text{مؤشر دوران العمل لتاركي العمل لسنة } 2011 = \frac{100\times12}{\frac{142+79}{2}} = \frac{1200}{110.5} = 10.85\ \%$$

نلاحظ أن دوران العمل قد ارتفع بشكل كبير وهو ما يدل على عدم استقرار العمالة خلال هذه الفترة. خاصة وأن المؤسسة قامت بعد استئنافها لنشاطها في جويلية 2010 بتوظيف عمال جدد عبر مختلف أقسامها، ومن المحتمل أن ارتفاع معدل دوران العمل عائد إلى تباين أوضاع المؤسسة مع توقعات العمال الذين عينوا حديثاً.

4– مؤشر دوران العمل لتاركي العمل لسنة 2012:

$$\text{مؤشر دوران العمل لتاركي العمل لسنة } 2012 = \frac{100\times6}{\frac{231+142}{2}} = \frac{600}{186.5} = 03.21\ \%$$

هناك انخفاض ملحوظ في معدل دوران العمل لهذه السنة وهو مؤشر إيجابي يبين أن المؤسسة تحاول أن تقلل من حالات الترك الطوعي لديها .

والجدول الموالي يوضح معدلات دوران العمل في المؤسسة قيد الدراسة من 2009 إلى غاية 2013:

جدول رقم (III -5) : تطور معدل دوران العمل من 2009 إلى غاية 2012.

السنوات	2009	2010	2011	2012
معدل دوران العمل	65.03	3.57	10.85	3.21

المصدر: من إعداد الطالبة.

المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة الميدانية لمؤسسة بسكتة شرشال الجديدة NBC

خلال هذا المبحث سوف يتم التطرق إلى الخطوات المنهجية المتبعة في الدراسة الميدانية بدءاً بمجتمع وعينه البحث وتصميم أداة الدراسة. ومن ثم ننتقل إلى تفريغ وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بالخصائص الوظيفة والشخصية ،وفي المطلب الأخير سوف يتم تفريغ وتحليل إجابات أفراد العينة حول الأسئلة المتعلقة بأهمية الموارد البشرية في المؤسسة، وكذا دوران العمل وأسبابه وأثاره ومن ثم سبل علاجه .

المطلب الأول : الخطوات المنهجية المتبعة في الدراسة .

أولاً: مجتمع وعينة الدراسة.

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع عمال مؤسسة بسكتة شرشال الجديدة NBC بإختلاف نشاطاتهم ومستوياتهم الوظيفية، والمقدر بـــ 226 عامل موزعين عبر مختلف أقسام المؤسسة وفروعها وهو ما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم (III - 06) : عدد العمال عبر مختلف الأقسام لسنة 2013

الأقسام	الإدارة	الإنتاج	النظافة والأمن	التمويل	التجارة	إختبار الجودة
عدد العمال خلال 2013	8	142	30	7	10	3

المصدر: من إعداد الطالبة بناءاً على معطيات قسم إدارة الموارد البشرية .

ولدراسة هذا المجتمع وزع 40 إستبيان، تم إسترداد 32 و التي أقصي منها استبيانين، ليصبح مجموع مفردات العينة التي أجريت عليها الدراسة 30 عامل وهو يشكل ما نسبته 13.27 % من إجمالي المجتمع.

جدول رقم (III -07) : الإستبيانات الموزعة والمستبعدة والمعتمدة في الدراسة

الإستبيانات الموزعة	الإستبيانات المستردة	الإستبيانات المستبعدة	الإستبيانات المعتمدة في الدراسة
40	32	2	30

المصدر :من إعداد الطالبة

ثانياً: أدوات الدراسة

بالإضافة إلى "الإستبيان" الموزع على أفراد عينة من عمال مؤسسة بسكتة شرشال الجديدة ،تم الإعتماد أيضا في جمع البيانات على أسلوب" المقابلة " مع مدير مؤسسة وبعض رؤساء الأقسام.

وللتأكد من دقة محتوى الأسئلة فيه استعنا بتوجيهات المشرف وكذا بعض الأساتذة، بالإضافة إلى الإستعانة ببعض الدراسات السابقة المشابهة .كما تم التأكد من صدق وثبات أداة الدراسة بناءاً على مخرجات pasw19 .

وقد تم تقسيم استمارة الإستبيان إلى عدة أقسام وهي كالأتي:

1-**البيانات الشخصية والوظيفية:** وضمت كل من السن والجنس و العمر، الحالة الإجتماعية، التحصيل العلمي، المستوى الوظيفي، نوع النشاط، الخبرة.

2-**أهمية المواد البشرية في المؤسسة** : حيث تم هذا القسم مجموعة من العناصر مرتبطة بـــ:

- إشراك العاملين في صنع قرارات المؤسسة
- تقييم أداة العاملين
- التحفيز
- التعاون ما بين الإدارة والعاملين
- أداء المؤسسة والعاملين

وتشمل العبارات من 8 إلى 14.

3-**دوران العمل، الأسباب والآثار** : وقسم بدوره إلى

- **دوران العمل في المؤسسة:** ويضم عناصر تتعلق بنسبة معدل دوران العمل، تباين دوران العمل بين الإناث والذكور....
- **الأسباب:** أي الأسباب المؤدية إلى الرغبة في ترك العمل لدى العاملين بالمؤسسة، سواءً الأسباب الشخصية أو المتعلقة بالمؤسسة كضغط العمل والرضا عن العمل .
- أثار دوران العمل السلبية والإيجابية .

وتشمل العبارات من 15 إلى 30.

4-**تعامل إدارة المؤسسة مع دوران العمل** :وضم هذا الجزء أسئلة متعلقة ب:

- إجراء مقابلة مع تاركي العمل من عملها
- إقناع العاملين الأكفاء بعدم ترك العمل من عدمه

وتشمل العبارتين 39-40.

المطلب الثاني: تحليل بيانات العينة الشخصية والوظيفة

خلال هذا المطلب سيتم التطرق إلى النتائج المتعلقة بوصف أفراد عينة الدراسة بالشكل التالي:

أولاً: توزيع أفراد العينة وفق الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية

1-التوزيع حسب الجنس:

يمكن توضيحه في الجدول التالي:

جدول رقم (III - 08) : توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة%
ذكر	15	50
أنثى	15	50

المصدر : من إعداد الطالبة

شكل رقم(III -15): نسب و تكرارات متغير الجنس في العينة



المصدر :من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات pasw19

بالرغم من توزيع الإستبيانات على عينة عشوائية ودون مراعاة لعدد الذكور والإناث في المؤسسة، إلا أننا نلاحظ وجود تطابق في عدد العاملين والعاملات .

2–التوزيع حسب العمر : وهو ما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم (III - 09) : توزيع أفراد العينة حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة %
أقل من 30 سنة	14	46.67
من 31 إلى 40	9	30
من 41 إلى 50 سنة	6	20
من 51 إلى 60 سنة	1	3.33
أكثر من61 سنة	00	00
المجمـــــــــوع	30	% 100

المصدر : من إعداد الطالبة

شكل رقم (III -16): نسب وتكرارات متغير العمر في العينة



المصدر :من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات pasw19

نلاحظ من الجدول و المنحنى أعلاه أن "9" من أفراد العينة شكلوا نسبة 30 % من إجمالي عينة الدراسة حيث يتراوح أعمارهم ما بين 31 إلى 40 %، أما الأفراد الذين تتراوح أعمارهم ما بين 41 إلى 50 سنة فهم يمثلون 20 % من إجمالي عينة الدراسة، و النسبة المتبقية من إجمالي عدد العاملين هي 03.33 % و التي تمثل فئة العمال التي تتراوح أعمارهم من 51 إلى 60 سنة، أما نسبة العمال الذين بلغوا سن التقاعد فهي تنعدم في أفراد العينة .

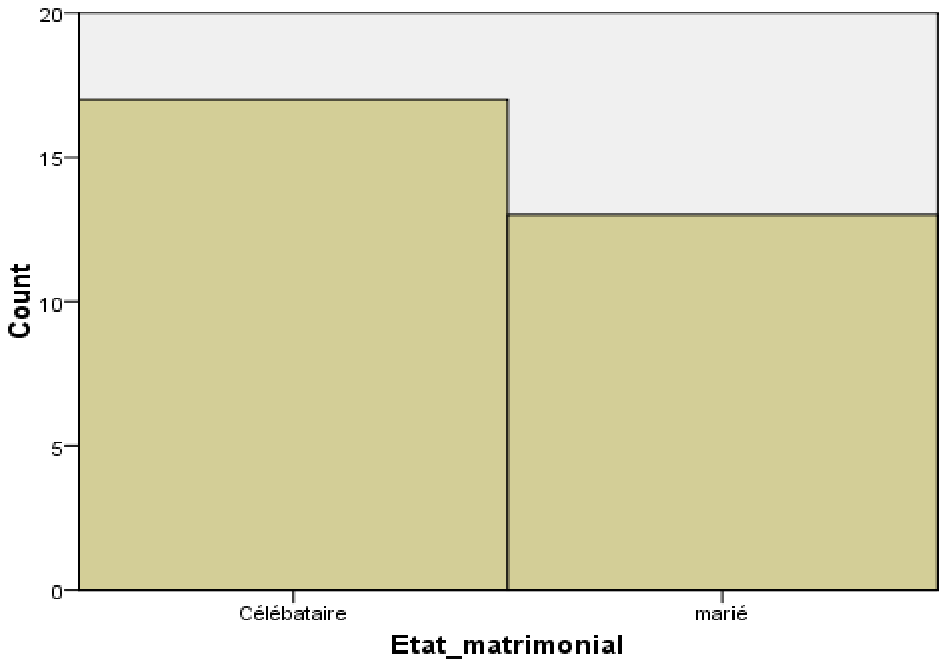
3-التوزيع حسب الحالة الإجتماعية :

جدول رقم (III - 10) : توزيع أفراد العينة حسب الحالة الإجتماعية

الحالة الإجتماعية	التكرار	النسبة %
أعزب	17	56.67
متزوج	13	43.33
المجموع	30	100

المصدر : من إعداد الطالبة

شكل رقم (III -17): نسب و تكرارت متغير الحالة الاجتماعية في العينة



المصدر :من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات pasw19

نلاحظ من الجدول و المنحنى البياني أن 17 فردا من إجمالي عينة الدراسة يشكلون 56.67 % و هي نسبة تعبر عن الأفراد الغير المتزوجين، بينما 43.33 % المتبقية فهي تمثل 13 فردا متزوجا من إجمالي عدد أفراد العينة.

ثانياً: توزيع أفراد العينة وفق التحصيل العلمي، المستوى الوظيفي، نوع النشاط، الخبرة

1-التوزيع حسب التحصيل العلمي :

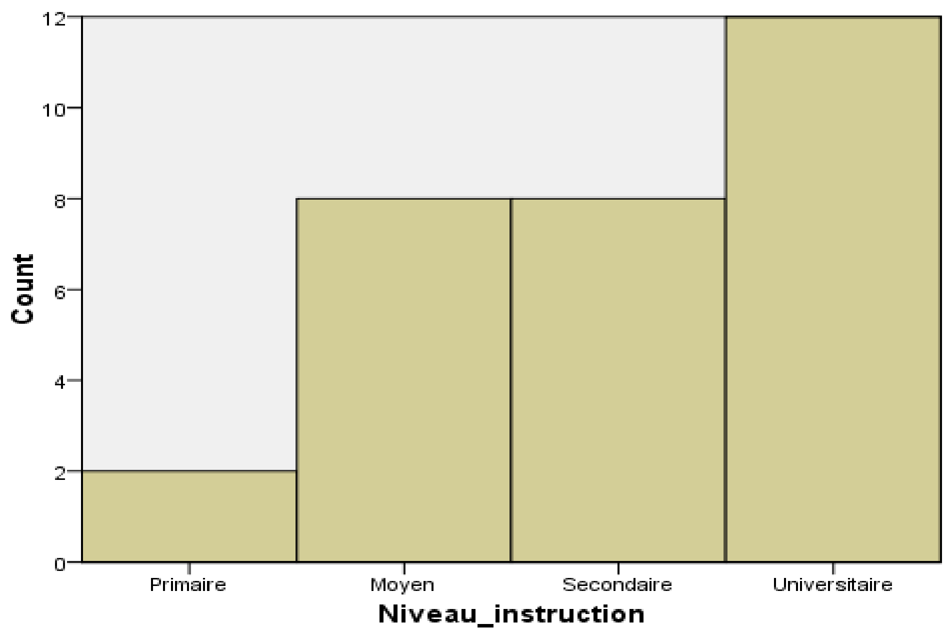
ويمكن التعبير عن توزيع أفراد العينة حسب تحصيلهم العلمي في الجدول التالي:

جدول رقم (III - 11) : توزيع أفراد العينة حسب التحصيل العلمي

التحصيل العلمي	التكرار	النسبة %
إبتدائي	2	6.66
متوسط	8	26.67
ثانوي	8	26.67
جامعي	12	40
دراسات عليا	0	0
المجموع	30	100

المصدر : من إعداد الطالبة

شكل رقم (III -18) : نسب و تكرارت متغير التحصيل العلمي في العينة



المصدر :من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات pasw19

تمثل عدد العمال الذين لديهم مستوى جامعي النسبة الأكبر وذالك بـــ40 % من إجمالي عدد الأفراد العينة وبعدد عمال يبلغ 12 عامل، أما نسبة العمال الذين لديهم مستوى ثانوي فهي تتساوى مع نسبة العمال الذين لديهم مستوى متوسط وذالك بنسبة 26.67 % ويوافق ذالك عدد عمال يقدر بـــ 8 عمال من 30 عامل . أما عدد العمال الذين تحصلوا على درجة الابتدائي فهم عاملين أثنين أي بما نسبة 6.66

% من إجمالي العينة، والنسبة الأقل هي التي تمثل العمال الذين بلغوا إلى مستوى ما بعد التدرج وهو يمثل 0 %. وبناءا على النسب السابقة نلاحظ أن المؤسسة مهتمة بتعيين موظفين لديهم مستوى جامعي.

2-التوزيع حسب المستوى الوظيفي :

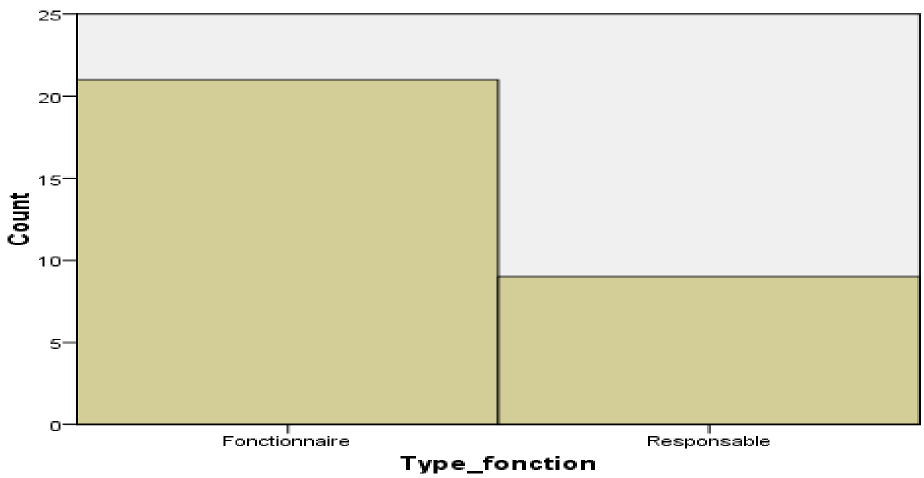
ويمكن توضيحه من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (III - 12) : توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي

المستوى الوظيفي	التكرار	النسبة %
موظف	21	70
مسؤول	9	30
المجـــــــمــوع	30	100

المصدر: من إعداد الطالبة

شكل رقم(III -19): نسب و تكرارات متغير المستوى الوظيفي



المصدر :من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات pasw19

بالنسبة لتوزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي فنلاحظ أن عدد العمال المسؤولين يبلغ 30 % بينما نسبة الموظفين هي 70 % من إجمالي عدد أفراد العينة .

3-التوزيع حسب نوع النشاط :

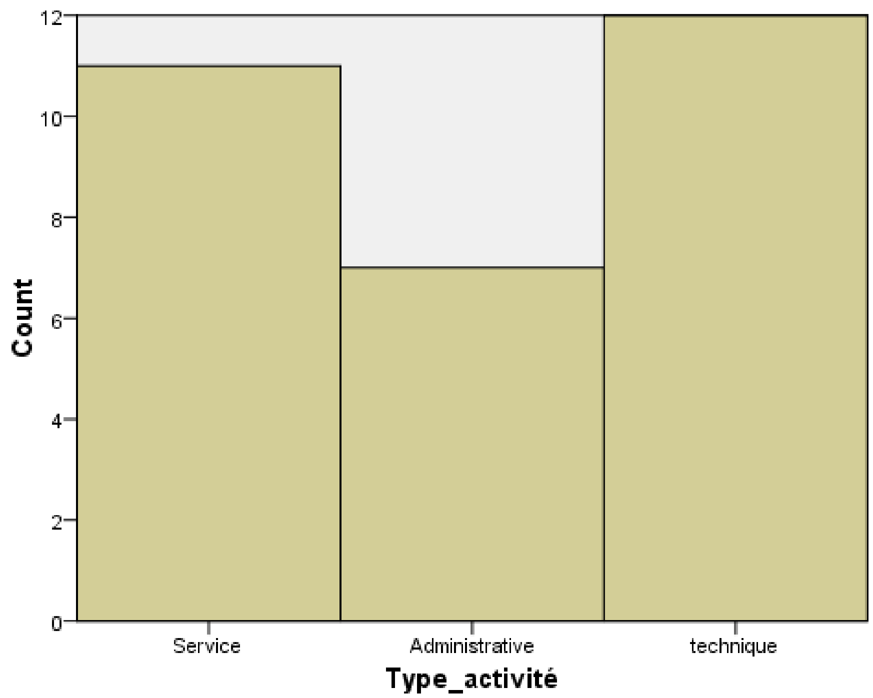
يعبر الجدول أدناه على توزيع أفراد العينة حسب نوع النشاط :

جدول رقم (III - 13) : توزيع أفراد العينة حسب نوع النشاط

نوع النشاط	التكرار	النسبة %
خدمات	11	36.67
إداري	7	23.33
تقني	12	40
المجموع	30	100

المصدر: من إعداد الطالبة

شكل رقم(III -20): نسب و تكرارت متغير نوع النشاط



المصدر :من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات pasw19

يبلغ عدد العمال الذين يشكلون النسبة الأكبر من إجمالي عدد أفراد العينة 12 عامل و ينشطون كتقنين يعملون في قسم الإنتاج وتبلغ نسبهم 40 %، حيث أن طبيعة عمل المؤسسة تتطلب عمال تقنيين

الآلات و معدات الإنتاج ، تليها نسبة العمال الذين يقدمون خدمات مختلفة كالأمن من النظافة والمقدر بـــ 36.67 %، أما العمال الذين يشغلون في قسم الإدارة والبالغ عددهم 7 عمال، فهم يشكلون 23.33 % من إجمالي عدد أفراد العينة.

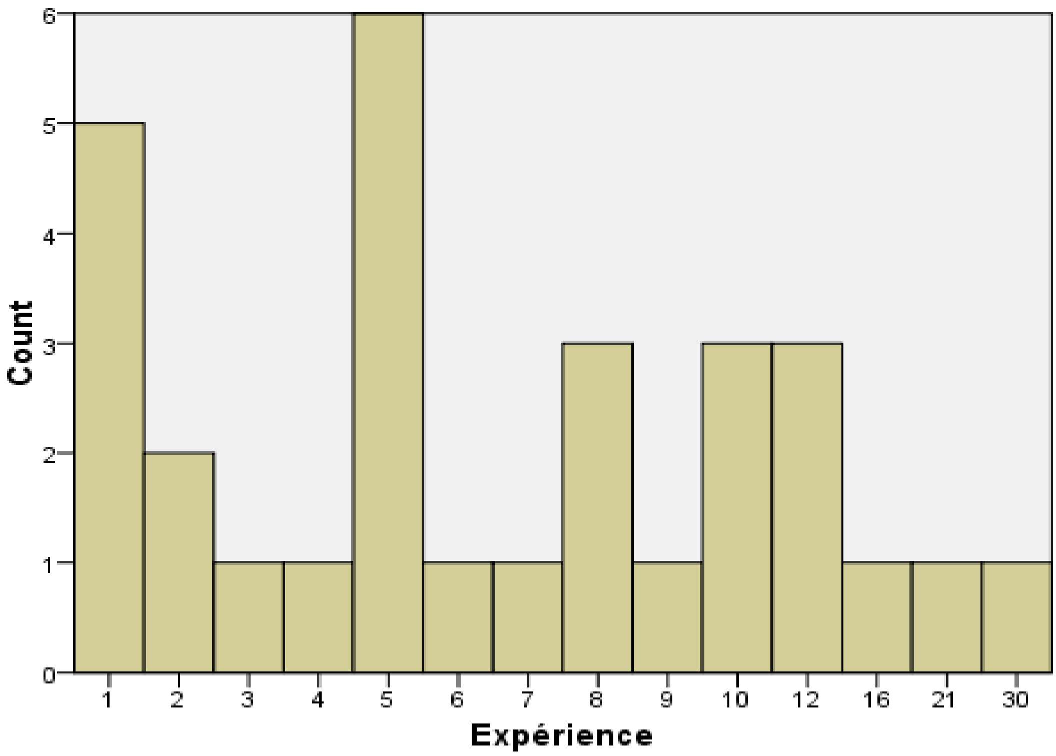
4-توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة:

جدول رقم (III -14): توزيع العينة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة%
1	5	16.67
2	2	6.67
3	1	3.33
4	1	3.33
5	6	20
6	1	3.33
7	1	3.33
8	3	10
9	1	3.33
10	3	10
12	3	10
16	1	3.34
21	1	3.34
30	1	3.33
المجموع	**30**	**100**

المصدر: من إعداد الطالبة

شكل رقم(III -21): نسب وتكرارات متغير سنوات الخبرة



المصدر :من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات pasw19

نلاحظ من البيانات الموضحة في الجدول والشكل أعلاه بأن سنوات الخبرة وصلت إلى 30 سنة و هو دليل على امتلاك المؤسسة لرصيد من الكفاءات و الخبرات ، و تمثّل عدد العمال الذين أمضوا 5 سنوات في الخدمة 6 أفراد من إجمالي العينة أي بنسبة 20% ، تليها نسبة تقدر ب 16.67% يملكون سنة خبرة فقط ، بينما تتوزع أقل نسبة من أفراد العينة و المقدرة ب 3.33% حسب اختلاف سنوات الخبرة.

المطلب الثالث: تفريغ و تحليل بيانات الإستبيان

أولا:أهمية الموارد البشرية في المؤسسة

لمعرفة المواقف المختلفة لأفراد العينة من أهمية الموارد البشرية في المؤسسة قيد الدراسة، تم حساب التكرارات و النسب المئوية لإجابات أفراد العينة كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (III -15): البيانات المتعلقة بمكانة الموارد البشرية في المؤسسة

العبارة	الموقف	أوافق بشدة	أوافق	غير متأكد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	المجموع
يتم إشراك العاملين في صنع قرارات المؤسسة	ت	02	03	11	03	11	30
	%	6.7	10	36.7	10	36.7	100
تقوم المؤسسة بتقييم أداء العاملين بإنتظام	ت	05	09	08	04	04	30
	%	16.7	30	26.7	13.3	13.3	100
تحفز المؤسسة موظفيها ماديا و معنويا	ت	5	04	08	05	08	30
	%	16.7	13.3	26.7	16.7	26.7	100
الإدارة و العاملين يعملون كفريق عمل متعاون	ت	07	09	03	05	06	30
	%	23.3	30	10	16.7	20	100
هناك تحسن مستمر في أداء المؤسسة مقارنة بما مضى	ت	04	08	07	05	06	30
	%	13.3	26.7	2.3	16.7	20	100
أساهم في رفع أداء المؤسسة	ت	11	16	02	00	01	30
	%	36.7	53.3	6.7	00	3.3	100
تحقق المؤسسة أرباحا معتبرة مقارنة بمنافسيها	ت	02	08	16	01	03	30
	%	6.7	26.7	53.3	3.3	10	100

المصدر: من إعداد الطالبة باستخدام برنامج PASW19

و فيما يلي سيتم تحليل و تفسير إجابات أفراد العينة اعتمادا على التكرارات و النسب المئوية و كذا الجداول المتقاطعة و ذلك على النحو التالي:

1-بالنسبة للعبارة المتعلقة باشراك العاملين في صنع قرارات المؤسسة:

من خلال إجابات أفراد العينة و الموضحة في الجدول السابق، نلاحظ أن مواقف الأغلبية تراوحت ما بين "لا أوافق" بنسبة 10% مقابل 36.7 % بـــــــ"لا اوافق بشدة"، و هو ما يعكس مركزية اتخاذ القرارات في هاته المؤسسة و عدم أخذ أراء أغلبية العمال بعين الإعتبار، و قد ينعكس هذا سلبا على معنوية العمال و مردوديتهم و بالتالي مردودية المؤسسة.

كما تركزت مواقف بعض أفراد العينة ما بين الموافقة و ذلك بنسبة 10% و الموافقة بشدة بنسبة 6.7 %، و قد تكون هاته الفئة من العينة من المسؤولين و ذوي الخبرة، و للتأكد استعنا بالجداول المتقاطعة ما بين اشراك العاملين في صنع قرارات المؤسسة و كل من المستوى الوظيفي و سنوات الخبرة، نستهلها بـــــ:

1-1-تقاطع المستوى الوظيفي مع إشراك العاملين في إتخاذ القرارات في المؤسسة:

جدول رقم (III -16): تقاطع المستوى الوظيفي مع إشراك العاملين في صنع القرارات

العبارة		يتم إشراك العاملين في صنع قرارات المؤسسة					
الموقف		أوافق بشدة	أوافق	غير متأكد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	المجموع
المستوى الوظيفي	موظف	01	00	07	03	10	21
	مسؤول	01	03	04	00	01	09
المجموع		02	03	11	03	11	30

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات PASW19

بناءا على معطيات الجدول أعلاه، فإننا نلاحظ بأن اجابات الموظفين توجهت في أغلبها إلى عدم الموافقة بشدة، بينما فئة المسؤولين فإن إجاباتهم كانت تميل إلى الموافقة و الموافقة بشدة، إذن فإن صانعي القرار في هاته المؤسسة هم من فئة المسؤولين.

1-2-تقاطع سنوات الخبرة مع إشراك العاملين في صنع القرارات في المؤسسة:

جدول رقم (III -17): تقاطع سنوات الخبرة مع إشراك العاملين في صنع القرارات

العبارة		يتم إشراك العاملين في اتخاذ القرارات في المؤسسة					
الموقف		أوافق بشدة	أوافق	غير متأكد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	المجموع
سنوات الخبرة	11	00	00	01	00	04	05
	22	00	00	02	00	00	02
	33	00	00	01	00	00	01
	44	00	00	00	00	01	01
	5	01	00	02	02	01	06
	6	00	00	00	00	01	01
	7	00	00	01	00	00	01
	8	01	00	01	01	00	03
	9	00	00	00	00	01	01
	10	00	01	00	00	02	03
	12	00	00	02	00	01	03
	16	00	01	00	00	00	01
	21	00	00	01	00	00	01
	30	00	01	00	00	00	01
	المجموع	02	03	11	03	11	30

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات PASW19

من خلال الجدول نلاحظ ان أغلبية العمال الذين تتراوح خبرتهم ما بين السنة و 12 سنة، و هم يشكلون 27 عامل أي معظم أفراد العينة لا يتم إشراكهم في إتخاذ القرارات في المؤسسة، و بالتالي يمكن القول بأن المؤسسة قيد الدراسة لا تأخذ عامل الخبرة كمعيار في اختيار العمال الذين يساهمون في صنع قرارات المؤسسة.

2-تحليل و تفسير الإجابات المتعلقة بتقييم المؤسسة لأداء العاملين:

يتضح من النتائج المتعلقة بالعبارة أعلاه و الموضحة في الجدول (III -15) بأن العدد الأكبر من أفراد العينة و المقدر بـــــ09 أفراد كانوا موافقين على ان المؤسسة تقوم بتقييم أداء عامليها بانتظام، و هو ما يعادل 30 % بينما 05 أفراد كانوا موافقين بشدة و ذلك بنسبة 16.7 % ، و هو ما يجعل النسبة الأكبر من إجمالي العينة توافق على ان المؤسسة تقوم بتقييم أداء العاملين بانتظام ، في حين أن 8 أفراد تراوحت مواقفهم بالتساوي ما بين عدم الموافقة والموافقة بشدة و ذلك بنسبة 13.3 % ، و هو ما يفسر

بأن عملية تقييم الأداء لم تشمل جميع العاملين في المؤسسة مما يعكس عدم تعدد توجهات التقييم في المؤسسة قيد الدراسة و قد يؤدي هذا إلى إلى خلق صراعات بين مختلف المستويات في المؤسسة، و كذا انخفاض فاعلية الأعمال التي يقوم بها الأفراد غير المعنيين بعملية التقييم. و من المرجح أن هاته الفئة تشمل عمال النظافة و الأمن باعتبار أنهم لا يشاركون في العملية الإنتاجية و بالتالي فإن أداءهم يهم المؤسسة بدرجة أقل من العمال الذين يساهمون في الإنتاج.

3–تحليل و تفسير إجابات أفراد العينة حول العبارة "تحفز المؤسسة موظفيها ماديا و معنويا".

من خلال الجدول(III –15) نلاحظ بأن إجابات أفراد العينة كانت في أغلبها متجهة نحو عدم الموافقة و عدم الموافقة بشدة أي بنسبة 16.7 % و 26.7 % على التوالي، و يمكن إرجاع ذلك إلى أن معظم العمال في المؤسسة لا يتحصلون على أي نوع من التحفيز و التشجيع، و هو ما أشار إليه مدير الموارد البشرية أثناء المقابلة التي أجريت معه، بحيث أن المؤسسة قيد الدراسة لا تعتمد على نظام معين للحوافز، و لا يتحصل إلا القليل من العمال على الدعم المادي و المعنوي لقاء عمل معين .

4–تحليل و تفسير إجابات أفراد العينة المتعلقة بالعبارة "الإدارة و العاملين يعملون كفريق عمل متعاون"

المقصود بهاته العبارة هو مدى تحقيق إدارة المؤسسة لأهدافها اعتمادا على ولاء عامليها في تطبيق قراراتها، و بناءا على بيانات الجدول(III –15) يتضح لنا بأن مواقف أفراد العينة من تعاون الإدارة و العاملين متباينة، حيث تتركز أغلبية الإجابات على الموافقة و ذلك بنسبة تقدر بـــــ30 % و نسبة الموافقة بشدة هي 23.3 %، و هي ما تعكس مدى ترابط قرارات المؤسسة بأداء العاملين، أي أنهم و بمختلف مستوياتهم الوظيفية و أنماط عملهم يطبقون خطط المؤسسة و هو ما يساهم في تحقيق أهدافها.

5–تحليل و تفسير إجابات أفراد العينة المتعلقة بتحسن أداء المؤسسة مقارنة بما مضى:

يتبين لنا من خلال الجدول (III –15) بأن هناك تقارب في مواقف و أراء أفراد العينة حول العبارة أعلاه، إلا أن النسبة الأكبر من إجاباتهم أي ما يشكل 40 % كانت موافقة على تحسن أداء المؤسسة ، و باعتبار أن أداء المؤسسة مرتبط بأداء الموظفين فيرجح أن يكون السبب في ارتفاع أدائها هو تحسن أداء موظفيها. و للتأكد تمت مقاطعة العبارة المتعلقة بأداء المؤسسة مع العبارة "أساهم في رفع أداء المؤسسة "كما يلي:

جدول رقم(III -18): تقاطع التحسن في أداء المؤسسة مع مساهمة العاملين في رفع أدائها.

العبارة		أساهم في رفع أداء المؤسسة				
الموقف		أوافق بشدة	أوافق	غير متأكد	لا أوافق بشدة	المجموع
تحسن أداء المؤسسة باستمرار	أوافق بشدة	02	01	01	00	04
	أوافق	01	07	00	00	08
	غير متأكد	04	02	01	00	07
	لا أوافق	02	03	00	00	05
	لا أوافق بشدة	02	03	00	01	06
	المجموع	11	16	02	01	30

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات PASW19

يتبين من الجدول السابق بأن أغلبية أفراد العينة يوافقون على أن أداءهم مرتفع و أداء المؤسسة في تحسن مستمر ،و هو ما يؤكـــد على أن ارتقـــــــاء هذه الأخيرة يعـــــــتمد على قدرات و إمكانات أفرادها في العمل بكفـــاءة و فعاليــــــة . وبالتالي يمكن القول بأن تميـــز الأفراد في إنجاز مهامهم الموكلة إليهم يــــؤدي إلى تميز المؤسسات و تحقـــــيق أهدافــــها المسطرة .

6_ تحليل وتفسير العبارة المتعلقة بتحقيق المؤسسة لأرباح معتبرة مقارنة بمنافسيها

بناءا على معطيات الجدول(III –15) فإننا نلاحظ بأن أغلبية العمال و المقدر عددهـم ب 16 عامل أي ما يعادل نسبة 53.3% هم غـــــير متأكدين من تحقيق المؤسسة لأربــــــاح مقارنة بمنافسيها، أما النسبة المتبقية من أفراد العينة فنجـــد بأن مواقفها مختلفـــة ما بيـــن الموافقة و عدم الموافقة، إلا أن النسبـــة الأكبـــر و المتمثلـــة في 26.7% كانت موافـقـــــة على زيادة أرباح المؤسسة. وتجدر الإشارة إلى أن المؤسسة قيد الدراسة تمتـــلك مــــيزة تنافسية تتمثل في إنتاجها لسلع لا ينتجــــها منافسوها في الســـوق كمنتج << pain de guerre>> والحلوى المغذيــــة << bonbon vitamine>> و التي تتفـــرد بصنعــه على المستوى الوطني ، و تمتلك بفضله سوقــــا خاصا تتعامل معه و ذلك منـــذ بـــــدء نشـــاط المؤسسة وهو ما خلق لها تميزا تنافسيا.

ثانيا : دوران العمل، الأسباب و الآثار

1-دوران العمل في المؤسسة:

يوضح الجدول الموالي تكرارات و نسب إجابات أفراد العينة حول مختلف العبارات المتعلقة بدوران العمل في المؤسسة قيد الدراسة:

جدول رقم(III -19): البيانات المتعلقة بدوران العمل في المؤسسة

العبارة -الموقف		أوافق بشدة	أوافق	غير متأكد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	المجموع
نسبة دوران العمل لدى الإناث أعلى من الذكور	ت	07	14	04	04	01	30
	%	23.3	46.7	13.3	13.3	3.3	100
تتم مقارنة معدل دوران العمل في المؤسسة مع المؤسسات المنافسة	ت	02	04	19	03	02	30
	%	6.7	13.3	63.3	10	6.7	100
الأفراد الذين غادروا المؤسسة هم الأفراد أكفاء ساهموا في رفع أداء المؤسسة	ت	07	12	07	02	02	30
	%	23.3	40	23.3	6.7	6.7	100

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات PASW19

و فيما يلي سيتم تحليل إجابات و مواقف أفراد العينة من العبارات الموضحة في الجدول أعلاه الآتي:

نسبة دوران العمل لدى الإناث أعلى من الذكور، يتضح لنا من الجدول السابق أن 46.7 % من أفراد العينة كانوا موافقين على أن تاركي العمل من الإناث أكثر من الذكور بالإضافة إلى أن 23.3 % أي ما يقابل 07 أفراد من العينة وافقوا بشدة على ذلك، و ترجع ارتفاع نسبة تاركي العمل لدى الإناث أكثر منه لدى الذكور إلى طبيعة عمل المؤسسة التي تحتاج إلى جهد بدني و خاصة في قسم الإنتاج لاحظنا وجود إناث عبر خطوط الإنتاج المختلفة أين تستخدم الآلات ومن ناحية أخرى قد تفرض الالتزامات العائلية على المرأة ترك العمل، و من المحتـــــمل أيضا عدم تجديد بعضهن لعقود العمل إذا كان العقد محدد بمدة معينة.

1_2_ تحليل و تفسير إجابات أفراد العينة حـــول مقـــارنة معـــدل دوران العمـــل في المؤسسة مع المؤسسات المنافسة :

من خلال الجدول (III –19) فإننا نلاحظ بأن 19 فردا من أفراد العينة أي ما نسبته 63.3 % هـــم غير متأكديـــن من أن إدارة المؤسسة تقوم بمقـــارنة دوران العمل في المؤسسة مع المؤسسات المنـــافسة لها. و هـــو ما يعكـس عـــدم درايـــــة أغلبية أفراد العينة بأهمية حساب معدل دوران العمل في المؤسسة و مقارنته بمنافسيهـــا.

و بناءا على المقابلة التي أجريت مع مدير المؤسسة فإنه لا يتم احتساب معـدل دوران العمل في المؤسسة، و إنما يكتفي بتدوين عدد الأفراد الذين غادروا المؤسسة و الأفـــراد الذيـــن تم تعيينهم (إحلالهم) وكذا التغيير في عدد العمال حسب كل سنة.

1_3_ تحليل و تفسير مواقف أفـــراد العينة من العبارة << الأفـــراد الذين غـــادروا المؤسسة هم أفراد أكفاء ساهموا في رفع أداء المؤسسة:

تشير أغلبية مواقف أفراد العينة من العبارة أعلاه و الموضحة في الجـــدول (III –19)، بأن الأفراد الذين غادروا المؤسسة هم أكفاء و ذوو أداء مرتفـــع ، وذلك بنسبـــة 40% أي ما يعادل 12 فردا من إجمالي العينة، كما كانت نسبة الموافقة بشـــدة على ذلك 23.3% ، و بالتالي يمكن القول بـــأن المؤسسة قـيـد الـــدراسة لم تستطـــع الحفـــاظ على كفـاءتها بالشكـــــل الأمثل مما أدى إلى تسربهم. وحتى تستطيع المـؤسسة التمـيـيـز بيـن العمـــال الأكفاء الواجب إبقاؤهم و الذين يستحسن مغادرتهم ، عليها بتقييم الأداء الحالي و توقع الأداء المستقبلي للعامل فإذا كان :

– الأداء الحالي للعـامل مرتفع و المتوقع منه كـــذلك ، ففي هذه الحـــالة يجب عـــلى المؤسسة أن تحرص على إبقـائه و أن تستثمـر فيه بشتى الطرق؛ من تدريب و تطـــويــر

للمهـــــارات و تحفـــيز و تمكين و غيرها ، مما ينمي رغبته في البقـــاء و عدم التفكـــير في المغـــادرة

– إذا كان الأداء الحالي للعامل عالي و المتوقع منه ضعيف فهذا يعني أنه في طريقه إلى ســن التقاعد و بالتالي فإن قــدراته ستنفذ مع الــوقت، وفي هــذه الحـــالة يستحـــسن أن تستغل المؤسسة خبرته و توظفه في مهام استشارية.

– أما إذا كان الأداء الحالي للعامل ضعيف و المتوقع منه أي المستــقــبلي مرتفع، فهذا يعني أن هذا العامل قـــادر على العطاء و تقـــديم أداء أفضل، لذلك يجب على المؤسســـة الاهتمام به أكثر و معالجة مشاكله الوظيفية إضافة إلى توفير بيئة منـــاسبة أكثــر للعـــمل.

– و إذا كان الأداء الحالي للعامل ضعيف و المستقبلي أيضا ضعيف فإن خــــروج هذه الفئة من العمال يعود بالفائدة على المؤسسة و يعطيها فرصة لتوظيف مهارات وكفاءات جديدة.

2– الأسباب:

يوضح الجدول الموالي تكرارات و نسب إجابات أفراد العينة حول أسباب دوران العمل.

جدول رقم(III -20): البيانات المتعلقة بأسباب دوران العمل في المؤسسة

العبارة- / الموقف		أوافق بشدة	أوافق	غير متأكد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	المجموع
20–لدي رغبة في ترك العمل و البحث عن وظيفة أخرى	ت	12	06	05	04	03	30
	%	40	20	16.7	13.3	10	100
21–أنا راضي عن عملي	ت	07	11	02	05	05	30
	%	23.3	36.7	6.7	16.7	16.7	100
22–أنا راضي عن ضمانات الوظيفة (تقاعدن تأمينات، ...)	ت	03	08	07	04	08	30
	%	10	26.7	23.3	13.3	26.7	100
23–لا تربطني علاقة جيدة مع المدراء و زملائي في العمل	ت	03	02	02	13	10	30
	%	10	6.7	6.7	43.3	33.3	100

24-لا أتقاضى أجري في وقته	ت	08	08	00	07	07	30
	%	26.7	26.7	00	23.3	23.3	100
25-لا أتقاضى أجرا كافيا يلبي متطلباتي الأساسية	ت	09	08	01	05	07	30
	%	30	26.7	3.3	16.7	23.3	100
26-تحول وظيفة دون أداء واجباتي الأسرية	ت	06	05	05	07	07	30
	%	20	16.7	16.7	23.3	23.3	100
27-يتم تكليفي بأعمال إضافية خارج أوقات العمل	ت	01	07	02	09	11	30
	%	3.3	23.3	6.7	30	36.7	100
28-أشعر بالتعب عند نهاية أوقات العمل	ت	15	09	00	03	03	30
	%	50	30	00	10	10	100
29-أشعر بعدم توفر الأمن الوظيفي	ت	11	04	03	09	03	30
	%	36.7	13.3	10	30	10	100
30-لم يتم توظيفي على أساس قدراتي و مستواي الدراسي	ت	09	03	03	09	06	30
	%	30	10	10	30	20	100
31-لا أتمتع بالإجازات الرسمية في أوقاتها دائما	ت	13	06	01	08	02	30
	%	43.3	20	3.3	26.7	6.7	100
32-لست راض على المنصب الذي أشغله	ت	10	02	01	12	05	30
	%	33.3	6.7	3.3	40	16.7	100

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات PASW19

ولمعرفة الأسباب المؤدية إلى تسرب العمال من المؤسسة قيد الدراسة سيتم تحليل وتفسير إجابات أفراد العينة من خلال التكرارات والنسب المئوية الموضحة في الجدول (III-20)

2-1- تحليل إجابات أفراد العينة حول مدى رغبتهم في ترك العمل و البحث عن وظيفة أخرى:

توضح بيانات الجدول السابق بأن مواقف أفراد العينة في أغلبها كانت موافقة بشدة وذلك بنسبة 40 % أي أن 12 عاملا يرغب في ترك العمل والبحث عن البديل،وهاته الفئة من العمال إنتماؤهم الى المؤسسة يعتبر إسمي أي أن عملهم هو بغرض الاسترزاق فقط .وبقاؤهم ناتج عن قلة أو انعدام البدائل الوظيفية وذلك بسبب الظروف الاقتصادية الغير مناسبة والمؤدية الى عدم توفر وظائف في سوق العمل تتوافق ورغبات الافراد ، و في حالة توفرها فإن هاته الفئة من العمال سيفكرون في المغادرة مباشرة.أما أقل نسبة من الاجابات فهي تشكل 10% من أجمالي أفراد العينة ،وهم الذين لا يرغبون في ترك العمل نهائيا

وانتماء هؤلاء للمؤسسة يعتبر حقيقي ،أي بغرض تحقيق المنفعة وحتى عند توفر بدائل وظيفية أخرى فإنهم لايتركون عملهم.

وللتعرف على الفئة الراغبة في ترك العمل، تمت مقاطعة العبارة "لدي رغبة في ترك العمل والبحث عن وظيفة أخرى " مع كل من متغير المستوى الوظيفي ، على النحو التالي:

جدول رقم (III-21) : تقاطع الرغبة في ترك العمل مع السن

العبارة		**لدي رغبة في ترك العمل والبحث عن وظيفة أخرى**					
الموقف		**أوافق بشدة**	**أوافق**	**غير متأكد**	**لا أوافق**	**لا أوافق بشدة**	**المجموع**
السن	أقل من 30 سنة	6	4	1	0	3	14
	31–40 سنة	4	2	2	1	0	9
	41–50 سنة	2	0	2	2	0	6
	51–60 سنة	0	0	0	1	0	1
	المجموع	12	6	5	4	3	30

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات PASW19

نلاحظ من الجدول السبق أن أكثر الراغبين غي ترك العمل هم الفئة الأقل سنا وتتناقص تدريجيا بتزايد السن إلى أن تنعدم ،ويمكن تفسير ذلك إلى أن الفئة الأصغر سنا تكون لديها فرص اكبر في سوق العمل للحصول على وظائف أحسن تتوافق وتطلعاتهم.

وبالنسبة للفئة الأكبر سنا فان المستوى الوظيفي وارتقاء الفرد إلى مناصب أعلى مع مرور الوقت مع توافر نظام للتقاعد والتأمينات وزيادة المزايا الممنوحة لهم يلعب دورا في التقليل من احتمال ترك العمل . وهو ما يوضحه الجدول التالي الذي يبين التقاطع بين الرغبة في ترك العمل و المستوى الوظيفي للعمال:

جدول رقم (III-22) :تقاطع الرغبة في ترك العمل مع المستوى الوظيفي

العبارة		مدى الرغبة في ترك العمل والبحث عن وظيفة أخرى					
الموقف		أوافق بشدة	أوافق	غير متأكد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	المجموع
المستوى الوظيفي	موظف	10	5	3	0	3	21
	مسؤول	2	1	2	4	0	9
	المجموع	12	6	5	4	3	30

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات PASW19

نلاحظ من الجدول أعلاه بأن الراغبين بشدة في ترك العمل هم من الموظفين أكثر من مسئولين .

لتحديد الأسباب التي أدت إلى ارتفاع نسبة الراغبين في ترك العمل في المؤسسة قيد الدراسة قمنا بما يلي:

2-2 –إجراء تقاطع بين العبارة المتعلقة بالرغبة في ترك العمل والبحث عن بديل، مع العبارة " أنا راض عن عملي":

جدول رقم (III-23) : التقاطع بين الرغبة في ترك العمل و الرضا عن الأداء:

العبارة		لدي رغبة في ترك العمل والبحث عن وظيفة أخرى					
الموقف		أوافق بشدة	أوافق	غير متأكد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	المجموع
أنا راض عن عملي	أوافق بشدة	2	0	2	1	2	7
	أوافق	2	4	2	3	0	11
	غير متأكد	0	1	1	0	0	2
	لا أوافق	4	1	0	0	0	5
	لا أوافق بشدة	4	0	0	0	1	5
	المجموع	12	6	5	4	3	30

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات PASW19

توضح معطيات الجدول السابق بأن عدد أفراد العينة الراضين عن عملهم (أدائهم) والراغبين في ترك العمل هم ما مجموعه 8 فردا من إجمالي 18 راغبين في ترك العمل ، وهو ما يعكس عدم وجود علاقة بين الرضا عن الأداء و التفكير في المغادرة عند هؤلاء العمال .

بينما يشكل عدم الرضا عن العمل عند 9 أفراد من العينة سببا في رغبتهم في البحث عن بديل أخر ، لذلك فإن مستوى أداء العامل يؤثر على اتجاهاته في العمل وبالتالي قراره حول البقاء أو المغادرة ،فالأداء المتدني ينعكس سلبا على نفسية العامل وروحه المعنوية ومردود يته وبالتالي تتنامى الرغبة في ترك العمل لديه.

2-3- إجراء تقاطع بين العبارة "أرغب في ترك العمل و البحث عن وظيفة أخرى" مع العبارة " أنا راض عن ضمانات الوظيفة":

جدول رقم (III-24): التقاطع بين الرغبة في ترك العمل و الرضا عن ضمانات الوظيفة

العبارة		أرغب في ترك العمل و البحث عن وظيفة أخرى					
	الموقف	أوافق بشدة	أوافق	غير متأكد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	المجموع
أنا راض عن ضمانات الوظيفة (تقاعد، ...)	أوافق بشدة	02	00	01	00	00	03
	أوافق	01	02	02	03	00	08
	غير متأكد	02	02	02	01	00	07
	لا أوافق	02	02	00	00	00	04
	لا أوافق بشدة	05	00	00	00	03	08
	المجموع	12	06	05	04	03	30

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات PASW19

نلاحظ من الجدول أعلاه بان هناك تقارب في توجهات أفراد العينة بين الراضين عن ضمانات الوظيفة و الراغبين في ترك العمل من ناحية، و الغير الراضين عن ضمانات الوظيفة و الراغبين في ترك العمل من ناحية أخرى، إلا أن الأغلبية يشكلون الأفراد غير الراضين عن الضمانات التي تمنحها لهم المؤسسة و بالتالي فإن لتفكيرهم في مغادرة المؤسسة و البحث عن عمل آخر علاقة بعدم الرضا عن ضمانات الوظيفة الحالية، و قد يكون هؤلاء العمال من أصحاب عقود ما قبل التشغيل.

4-2 إجراء التقاطع بين الرغبة في ترك العمل و العبارة "لا تربطني علاقة جيدة مع المدراء و زملائي في العمل":

جدول رقم (III-25): تقاطع الرغبة في ترك العمل مع العلاقة بين الزملاء و الرؤساء.

العبارة		لدي الرغبة في ترك العمل و البحث عن وظيفة أخرى					
الموقف		أوافق بشدة	أوافق	غير متأكد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	المجموع
لا تربطني علاقة جيدة مع المدير و زملائي في العمل	أوافق بشدة	03	00	00	00	00	03
	أوافق	01	00	01	00	00	02
	غير متأكد	00	00	00	01	01	02
	لا أوافق	04	04	02	03	00	13
	لا أوافق بشدة	04	02	02	00	02	10
	المجموع	12	06	05	04	03	30

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات PASW19

يوضح الجدول (III-20) بأن 10 % من إجمالي أفراد العينة يوافقون بشدة على وجود علاقة غير مستقرة بين الرؤساء و المرؤوسين و 6.7 % كانوا موافقين على ذلك.

بينما تعبر البيانات المبينة في الجدول (III-25) عن و جود علاقة غير جيدة بين المديرين و زملاء العمل عند بعض الموظفين مما يشكل لهم ضغطا و زاد من رغبتهم في ترك العمل و البحث عن وظيفة أخرى.

إنما أغلبية أفراد العينة لديهم علاقة جيدة مع مدرائهم و زملائهم، و بالرغم من ذلك فهم يرغبون في مغادرة المؤسسة و البحث عن بديل آخر، و هو ما يفسر وجود أسباب أخرى أدت إلى ذلك.

2-5 إجراء التقاطع بين الرغبة في ترك العمل و العبارة "لا أتقاضى أجري في وقته":

جدول رقم (III-26): تقاطع الرغبة في ترك العمل و التأخر في دفع الأجور

العبارة		لدي الرغبة في ترك العمل و البحث عن وظيفة أخرى					
الموقف		أوافق بشدة	أوافق	غير متأكد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	المجموع
لا أتقاضى أجري في وقته	أوافق بشدة	06	00	01	01	00	08
	أوافق	01	05	02	00	00	08
	غير متأكد	03	00	01	03	00	07
	لا أوافق	02	01	01	00	03	07
	المجموع	12	06	05	04	03	30

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات PASW19

تبين معطيات الجدول أعلاه بأن عدم تقاضي معظم أفراد العينة لأجورهم في أوقاتها المحددة هو سبب لرغبتهم في مغادرة المؤسسة و البحث عن بديل تتوافر فيه شروط العمل الملائمة، و هو ما يظهره عدد العمال الذين يفكرون في ذلك و لا يحصلون على أجورهم في معادها و المقدر بـــــ 12 عامل بين الموافقين و الموافقين بشدة، و يمكن إرجاع ذلك إلى عدم تبني المؤسسة لنظام معين في دفع الأجور، و كذا اعتمادها على سيولتها الخاصة لدفع أجور العمال.

2-6- إجراء التقاطع بين الرغبة في ترك العمل و البحث عن بديل من جهة و العبارة "لا أتقاضى أجرا كافيا يلبي متطلباتي الأساسية" من جهة أخرى

جدول رقم (III-27): تقاطع الرغبة في ترك العمل مع عدم كفاية الأجر المدفوع:

العبارة		لدي الرغبة في ترك العمل و البحث عن وظيفة أخرى					
الموقف		أوافق بشدة	أوافق	غير متأكد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	المجموع
لا أتقاضى أجرا كافيا يلبي متطلباتي الأساسية	أوافق بشدة	05	01	03	00	00	09
	أوافق	01	05	01	01	00	08
	غير متأكد	00	00	00	01	00	01
	لا أوافق	03	00	00	02	00	05
	لا أوافق بشدة	03	00	01	00	03	07
	المجموع	12	06	05	04	03	30

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات PASW19

يتضح من بيانات الجدول السابق بأن الأفراد الذين يرغبون في ترك العمل هم الأشخاص الذين يجدون بأن أجورهم لا تتوافق و متطلباتهم و يقدر عددهم بـــــ 12 عامل من أصل 18، و بالتالي فإن عدم كفاية الأجور المدفوعة تشكل سببا و دافعا رئيسيا لدى أغلبية العاملين في ترك العمل في هاته المؤسسة، و لتحديد انتماء هاته الفئة من العمال تمت مقاطعة عدم كفاية الأجر المدفوع مع الحالة الاجتماعية كما يلي:

جدول رقم (III-28): تقاطع عدم كفاية الأجر مع الحالة الاجتماعية

العبارة		لدي الرغبة في ترك العمل و البحث عن وظيفة أخرى					
الموقف		أوافق بشدة	أوافق	غير متأكد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	المجموع
الحالة الإجتماعية	أعزب	06	03	00	02	06	17
	متزوج	03	05	01	03	01	13
	المجموع	09	08	01	05	07	30

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات PASW19

نلاحظ من هذا الجدول بأن أغلبية الأفراد المتزوجين يوافقون على عدم كفاية الأجور التي يتقاضونها لإشباع كافة حاجياتهم، و هو دليل على عدم الرضا و ذلك لكثرة التزاماتهم العائلية، أما الأفراد

غير المتزوجين فتساوت إجاباتهم بين الموافقين و غير الموافقين بشدة أي بين الراضين عن الأجر و غير الراضين و يرجع ذلك إلى اختلاف متطلباتهم و مسؤوليتهم.

2-7- إجراء تقاطع بين الرغبة في ترك العمل مع العبارة "تحول وظيفي دون أداء واجباتي الأسرية":

جدول رقم (III -29) : تقاطع الرغبة في ترك العمل مع القيام بالواجبات الأسرية

العبارة		لدي رغبة في ترك العمل والبحث عن وظيفة					
الموقف		أوافق بشدة	أوافق	غير متأكد	لا أوافق	لاأوافق بشدة	المجموع
تحول وظيفي دون أداء مهامي الأسرية	أوافق بشدة	5	0	1	0	0	6
	أوافق	1	2	1	1	0	5
	غير متأكد	2	1	2	0	0	5
	لا أوافق	2	2	0	3	0	7
	لا أوافق بشدة	2	1	1	0	3	7
	المجموع	12	6	5	4	3	30

المصدر : من إعداد الطالبة بناءاً على مخرجات PASW19

يوضح الجدول أعلاه بأن عدم قدرة الفرد على القيام بواجباته الأسرية بسب الوظيفة أحد الدوافع والضغوط المؤدية إلى ترك العمل لدى الأفراد في المؤسسة قيد الدراسة . و هاته الفئة من العمال ينتمي أغلبهم إلى قسمي الأمن والإنتاج وربما يرجع ذلك إلى الكم الساعي الذي يعملونه وهو ما يوضحه الجدول التالي :

جدول رقم (III -30) : تقاطع القيام بالواجبات الأسرية مع نوع النشاط

العبارة		تحول وظيفي دون أداء واجباتي الأسرية					
الموقف		أوافق بشدة	أوافق	غير متأكد	لا أوافق	لاأوافق بشدة	المجموع
نوع النشاط	خدمات	2	3	1	1	4	11
	إداري	1	0	2	3	1	7
	تقني	3	2	2	3	2	12
	المجموع	6	5	5	7	7	30

المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات PASW19

2 – 8 إجراء تقاطع بين الرغبة في ترك العمل والعبارة " يتم تكليف بأعمال إضافية خارج أوقات العمل " :

جدول رقم (III -31) :تقاطع الرغبة في ترك العمل مع العمل لأوقات إضافية .

العبارة		لدي رغبة في ترك العمل والبحث عن وظيفة أخرى					
الموقف		أوافق بشدة	أوافق	غير متأكد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	المجموع
يتم تكليفي بأوقات إضافية خارج أوقات العمل	أوافق بشدة	1	0	0	0	0	1
	أوافق	0	3	0	3	1	7
	غير متأكد	0	0	2	0	0	2
	لا أوافق	6	2	1	0	0	9
	لا أوافق بشدة	5	1	2	0	2	11
	المجموع	12	6	5	4	3	30

المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات PASW19

نستخلص من الجدول أعلاه بأن تكليف العمال بأعمال إضافية خارج أوقات العمل يشكل سببا رئيسيا لــ 4 عمال من أصل 18 عامل يرغبون في ترك العمل وبالتالي لا يمكن اعتباره دافعا حقيقيا لكل العمال في هاته المؤسسة للتفكير في المغادرة . وتجدر الإشارة إلى أن المؤسسة قيد الدراسة تكلف عددا من العمال

وخاصة في قسم الإنتاج بالعمل أحيانا إلى غاية الثامنة مساءاً وذلك لتغطية الطلب في السوق على منتج معين .

2 – 9 مقاطعة الرغبة في ترك العمل مع العبارة " أشعر بالتعب عند نهاية أوقات العمل " :

تبين لنا من الجدول (III– 20) بأن 50٪ من إجمالي مواقف أفراد العينة كانت موافقة بشدة على شعورهم بالتعب عند نهاية الدوام ، و 30 ٪ أي ما يعادل 9 أفراد كانوا موافقين ، وقد يعود هذا الشعور إلى طبيعة العمل في المؤسسة قيد الدراسة ، إذا يحتاج العمل فيها إلى جهد كبير خاصة في قسم الإنتاج .

جدول رقم (III–32) :تقاطع الرغبة في ترك العمل مع الشعور بالتعب بعد نهاية الدوام

العبارة		لدي رغبة في ترك العمل والبحث عن وظيفة أخرى					
الموقف		أوافق بشدة	أوافق	غير متأكد	لا أوافق	لاأوافق بشدة	المجموع
أشعر بالتعب عند نهاية أوقات العمل	أوافق بشدة	7	2	3	1	2	15
	أوافق	2	2	2	3	0	9
	لا أوافق	1	2	0	0	0	3
	لاأوافق بشدة	2	0	0	0	1	3
	المجموع	12	6	5	4	3	30

المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات PASW19 .

نلاحظ من الجدول بأن 13 عامل من أصل 18 راغبين في ترك العمل يشعرون بالتعب عند نهاية أوقات العمل وبالتالي يمكن اعتبار هذا الأمر سببا من الأسباب الرئيسية المسببة لدوران العمل في المؤسسة قيد الدراسة .

2 – 10 – إجراء مقاطع بين الرغبة في ترك العمل والعبارة " أشعر بعدم توفر الأمن الوظيفي" :

جدول رقم (III – 33) :تقاطع الرغبة في ترك العمل مع الشعور بعدم توفر الأمن الوظيفي .

العبارة		لدي رغبة في ترك العمل والبحث عن وظيفة أخرى					
الموقف		أوافق بشدة	أوافق	غير متأكد	لا أوافق	لاأوافق بشدة	المجموع
أشعر بعدم توفر الأمن الوظيفي	أوافق بشدة	6	1	1	1	2	11
	أوافق	0	2	1	0	1	4
	غير متأكد	1	0	2	0	0	3
	لا أوافق	2	3	1	3	0	9
	لاأوافق بشدة	3	0	0	0	0	3
	المجموع	12	6	5	4	3	30

المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات PASW19

نلاحظ من الجدول السابق بأن نصف الراغبين في ترك العمل والبحث عن وظيفة أخرى لا يشعرون بتوفر الأمن الوظيفي داخل المؤسسة التي يعملون بها . وتجدر الإشارة إلى أن أكثر العمال عرضة للخطر هم قسم الصيانة وتشغيل الآلات في خطوط الإنتاج .

وقد أشار لنا مسؤول الفرع التقني لقسم الإنتاج – أثناء المقابلة -بتعرض عدد من العمال سابقا إلى حوادث عمل مختلفة ، وربما هذا ما ولد الشعور لدى بعض العمال بعدم توفر الأمن الوظيفي ، فتوفر هذا الأخير يؤدي إلى انخفاض حالات التسرب وبالتالي معدلات دوران العمل.

ولذلك يمكن اعتبار هذا الأمر سبب من جملة الأسباب التي تجعل المؤسسة عرضة لظاهرة دوران العمل.

2 – 11 التقاطع ما بين العبارة " لدي رغبة في ترك العمل والبحث عن بديل " مع العبارة " لم يتم توظيفي على أساس قدراتي ومستواي الدراسي " :

جدول رقم (III – 34) تقاطع الرغبة في ترك العمل والتوظيف على أساس المستوى و القدرات

العبارة		لدي رغبة في ترك العمل والبحث عن وظيفة أخرى					
الموقف		أوافق بشدة	أوافق	غير متأكد	لا أوافق	لاأوافق بشدة	المجموع
لم يتم توظيفي على أساس قدراتي ومستواي الدراسي	أوافق بشدة	6	0	2	0	1	9
	أوافق	1	1	0	0	1	3
	غير متأكد	0	0	1	1	1	3
	لا أوافق	2	3	1	3	0	9
	لاأوافق بشدة	3	2	1	0	0	6
	المجموع	12	6	5	4	3	30

المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات PASW19

يتبين لنا من الجدول أعلاه أن 8 عمال لم يتم توظيفهم على أساس قدراتهم ومستواهم الدراسي فهم يرغبون في ترك العمل والبحث عن عمل آخر ، ولهذا توجد علاقة بين التوظيف على أساس المستوى والقدرات من جهة وترك العمل من جهة أخرى . كما أن عدم الإعتماد على مؤهلات الفرد ومستواه و خبرته في شغل المنصب قد يؤدي إلى وجود أفراد غير أكفاء وغير مؤهلين ومما ينعكس سلبا على المؤسسة .

2 – 12 إجراء تقاطع بين الرغبة في ترك العمل والعبارة " لا أتمتع بالإجازات الرسمية في أوقاتها دائما ":

جدول رقم (III – 35) :تقاطع الرغبة في ترك العمل مع التمتع بإجازات العمل في غير أوقاتها

العبارة		لدي رغبة في ترك العمل والبحث عن وظيفة أخرى					
الموقف		أوافق بشدة	أوافق	غير متأكد	لا أوافق	لاأوافق بشدة	المجموع
لا أتمتع بالإجازات الرسمية في أوقاتها دائما	أوافق بشدة	7	2	2	0	1	13
	أوافق	3	0	2	0	2	6
	غير متأكد	0	0	0	1	0	1
	لا أوافق	0	4	1	3	0	8
	لا أوافق بشدة	2	0	0	0	0	2
	المجموع	12	6	5	4	3	30

المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات PASW19

يتضح من الجدول أعلاه بأن 12 عاملا من بين 18 يرغبون في ترك عملهم ، كانت مواقفهم بين الموافقة والموافقة بشدة على أنهم لا يتمتعون بإجازاتهم في أوقاتها الرسمية والتي عادة ما تكون في موسم الصيف ، فمن المهم أن يحصل أي موظف على فترة للراحة حتى يستعيد نشاطه ، ومن المؤكد أن عدم توافر ذلك سيؤدي إلى الشعور بعدم الإرتياح مما ستتولد لديه ضغوط تؤثر على نفسيته وبالتالي تتدنى جودة أدائه لمهامه ويتغير سلوكه في العمل ويؤدي هذا بدوره إلى انخفاض ولائه للمؤسسة التي يعمل بها .

2 – 13 – إجراء تقاطع بين الرغبة في ترك العمل والعبارة التالية " لست راض عن المنصب الذي أشغله " :

جدول رقم (III – 36) : تقاطع الرغبة في ترك العمل مع الرضا عن منصب العمل

العبارة		لدي رغبة في ترك العمل والبحث عن وظيفة أخرى					
الموقف		أوافق بشدة	أوافق	غير متأكد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	المجموع
لست راض عن المنصب الذي أشغله	أوافق بشدة	7	0	1	0	2	10
	أوافق	0	1	0	0	1	2
	غير متأكد	0	0	0	1	0	1
	لا أوافق	3	4	2	3	0	12
	لاأوافق بشدة	2	1	2	0	0	5
	المجموع	12	6	5	4	3	30

المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات PASW19

نلاحظ من الجدول بأن عدم الرضا عن منصب العمل شكل سببا لـــ 8 عمال في ظهور الرغبة في مغادرة المؤسسة والبحث عن وظيفة أخرى ، ويرتبط عدم رضا العاملين في المؤسسة عن مناصبهم في العمل بسنوات الخبرة وهو ما يوضحه الجدول التالي :

جدول رقم (III – 37) : تقاطع الرضا عن منصب العمل وسنوات الخبرة

العبارة		لدي رغبة في ترك العمل والبحث عن وظيفة أخرى					
الموقف		أوافق بشدة	أوافق	غير متأكد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	المجموع
لست راض عن المنصب الذي أشغله	1	4	0	0	1	0	5
	2	0	1	0	0	1	2
	3	1	0	0	0	0	1
	4	0	0	0	1	0	1
	5	2	0	0	4	0	6
	6	1	0	0	0	0	1
	7	0	0	0	1	0	1
	8	0	0	1	2	0	3
	9	0	1	0	0	0	1
	10	1	0	0	0	2	3
	12	1	0	0	0	2	3
	16	0	0	0	1	0	1
	21	0	0	0	1	0	1
	30	0	0	0	1	0	1
	المجموع	10	2	1	12	5	30

المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات PASW19

يبين الجدول تناقص عدم الرضا عن منصب العمل بزيادة سنوات الخبرة ، ويمكن تفسير ذلك بأن الأفراد ذوو الخبرة الطويلة قد بلغوا المناصب التي طمحوا إليها نتيجة لترقيهم مع مرور الوقت ، على عكس الأفراد ذوو الخبرة القليلة فأغلبهم عينوا حديثا .

3-الآثـــــــــــار:

يوضح الجدول التالي نسب و تكرارات إجابات أفراد العينة التي سوف يتم تحليلها لمعرفة مختلف الآثار الناتجة عن دوران العمل في المؤسسة:

جدول رقم (III – 38) : البيانات المتعلقة بآثار دوران العمل على المؤسسة

العبارة / الموقف		أوافق بشدة	أوافق	غير متأكد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	المجموع
يؤثر دوران العمل على صيرورة نشاط المؤسسة	ت	11	08	06	02	03	30
	%	36.7	26.7	20	6.7	10	100
توقفت عملية الإنتاج من قبل بسبب خروج عامل أو أكثر	ت	08	03	08	06	05	30
	%	26.7	10	26.7	20	16.7	100
تتم ملأ مناصب العمل الشاغرة في المؤسسة من مصدر داخلي	ت	08	15	03	01	03	30
	%	26.7	50	10	3.3	10	100
تتحمل المؤسسة تكاليف الحصول على العمال و توظيفهم	ت	03	12	04	02	09	30
	%	10	40	13.3	6.7	30	100
قامت إدارة المؤسسة من قبل بتسريح مجموعة من العمال	ت	10	07	03	03	07	30
	%	33.3	23.3	10	10	23.3	100
تحملت المؤسسة تكاليف دفع تعويضات للعمال المسرحين	ت	04	10	04	04	08	30
	%	13.3	33.3	13.3	13.3	26.7	100

المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات PASW19

3-1-تحليل و تفسير العبارة المتعلقة تأثير دوران العمل على صيرورة نشاط المؤسسة:

يتضح من الجدول السابق أن 36.7 % من أفراد العينة أكدوا على موافقتهم بأن دوران العمل يؤثر على استمرار نشاط المؤسسة، و هو ما يفسر بأنها قد مرت بفترات أثر فيها عدم استقرار العمالة سلبيا، و يظهر ذلك من خلال تحملها لتكاليف مختلفة، من بينها تكلفة تعطل الإنتاج و هو يظهر في التقاطع التالي:

جدول رقم (III – 39) : تقاطع تأثير دوران العمل على نشاط المؤسسة وتوقف عملية الإنتاج

العبارة		يؤثر دوران العمل على صيرورة نشاط المؤسسة					
الموقف		أوافق بشدة	أوافق	غير متأكد	لا أوافق	لاأوافق بشدة	المجموع
توقفت عملية الإنتاج من قبل بسبب خروج عامل أو أكثر	أوافق بشدة	5	0	1	1	1	8
	أوافق	0	1	1	1	0	3
	غير متأكد	0	5	3	0	0	8
	لا أوافق	4	2	0	0	0	6
	لاأوافق بشدة	2	0	1	0	2	5
	المجموع	11	8	6	2	3	30

المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات PASW19

تبين بيانات الجدول السابق بأن هناك علاقة بين كل من توقف عملية الإنتاج ودوران العمل في المؤسسة وحسب المعلومات التي تحصلنا عليها فإن المؤسسة فعلا شهدت فترة غير منتجة من 2009 إلى غاية 2010 ، وذلك بسب خروج مجموعة كبيرة من العمال بشكل طوعي وغير طوعي .

3 – 2 – تحليل وتفسير إجابات أفراد العينة المتعلقة بالعبارة " تم ملأ مناصب العمل الشاغرة في المؤسسة من مصدر داخلي "

تشير معطيات الجدول (**III** – 38) والمتعلقة بالعبارة أعلاه بأن 50٪ من أفراد العينة أجابت بأن المؤسسة قيد الدراسات قامت بملء مناصب العمل الشاغرة من مصدر داخلي وهذا أمر إيجابي فهي بذلك تتجنب تكاليف التوظيف والتنصيب من تدريب ومقابلة وغيرها ، كما أنها على دراية بكفاءاتها وخبرتها وبالتالي تعين الشخص المناسب في المكان المناسب ، وهو ما يساعد على انخفاض احتمالات تعيين أفراد غير أكفاء من المصادر الخارجية .

ومن ناحية أخرى وفي حالة عدم توفر العمال الذين باستطاعتهم تولي مهام منصب معين في المؤسسة فإن الأخيرة تلجأ إلى مديرية التشغيل للحصول على الخبرة والكفاءة المطلوبة.

3-3- إجراء تقاطع بين العبارة "قامت إدارة المؤسسة من قبل بتسريح مجموعة من العمال " والعبارة "تحملت المؤسسة تكاليف دفع تعويضات للعمال المسرحين".

جدول رقم (III-40): تقاطع تسريح المؤسسة للعمال و دفع تعويضات للمسرحين.

العبارة		قامت إدارة المؤسسة من قبل بتسريح مجموعة من العمال					
الموقف		أوافق بشدة	أوافق	غيرمتأكد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	المجموع
تحملت المؤسسة دفع تعويضات للعمال المسرحين	أوافق بشدة	4	0	0	0	0	4
	أوافق	3	4	1	2	0	10
	غير متأكد	1	1	2	0	0	4
	لا أوافق	1	1	0	1	1	4
	لا أوافق بشدة	1	1	0	0	6	8
المجموع		10	7	3	3	7	30

المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات PAS W 19

نلاحظ من الجدول أعلاه أن إجابات أفراد العينة كانت بين الموافقة والموافقة بشدة على تسريح المؤسسة للعمال من قبل من جهة وتقديم تعويضات لهؤلاء المسرحين من جهة أخرى. وهو بالفعل ما حصل كما سبق وأشرنا إليه بأنه وفي 2009 قامت المؤسسة بتسريح 80% من عمالها و عرضت عليهم تعويضات بقيمة تعادل50% من إجمالي أجورهم كل حسب السنوات التي عملها في المؤسسة، إلا أن هذا التسريح كان سلبيا عليها نتيجة لتكبدها خسائر مادية كبيرة بالإضافة إلى تأثر سمعتها في ذلك الوقت.

ثالثا: تعامل المؤسسة مع دوران العمل

يوضح الجدول الموالي إجابات أفراد العينة مقسمة إلى تكرارات و نسب حول كيفية تعامل المؤسسة مع العمال الراغبين في ترك العمل و قدرتها على إقناعهم بالبقاء :

جدول رقم (III-41): البيانات المتعلقة بتعامل المؤسسة مع دوران العمل

العبارة / الموقف		أوافق بشدة	أوافق	غير متأكد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	المجموع
تقوم إدارة المؤسسة بمقابلة مع الراغبين في ترك العمل لتحديد السبب في ذلك	ت	10	7	3	3	7	30
	%	33.3	23.3	10	10	23.3	100
تقوم إدارة المؤسسة بإقناع العاملين الأكفاء بعدم ترك العمل	ت	1	7	8	4	10	30
	%	3.3	23.3	26.7	13.3	33.3	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات PAS W19

1- تحليل وتفسير إجابات أفراد العينة حول العبارة "تقوم إدارة المؤسسة بمقابلة مع الراغبين في ترك العمل لتحديد السبب في ذلك" :

نلاحظ من الجدول أعلاه بأن 10 أفراد من إجمالي العينة أي ما يوافق نسبة تقدر ب 33.3 % كانوا موافقين بشدة على أن إدارة المؤسسة تجري مقابلة مع الراغبين في ترك العمل لتحديد الأسباب وراء ذلك ، وفي المقابل 23.3% من أفراد العينة كان موقفهم مغاير تماما أي أنهم لا يوافقون بشدة على أن المؤسسة تقوم بمقابلة مع الراغبين في ترك العمل .

ويمكن تفسير ذلك بأن إدارة المؤسسة تقوم بمقابلة مع فئة معينة من تاركي العمل دون غيرها , وقد تمثل هاته الفئة العمال ذوي الخبرة والكفاءات . وهو ما أكده مدير المؤسسة أثناء المقابلة التي أجريت معه.

2 – تحليل وتفسير إجابات أفراد العينة حول العبارة " تقوم إدارة المؤسسة بإقناع العاملين الأكفاء بعدم ترك العمل" :

تعبر تكرارات و نسب إجابات أفراد العينة و المبينة في الجدول السابق بأن الأغلبية أي 33.3% أكدوا على عدم قيام المؤسسة بإقناع العاملين الأكفاء بالإحجام عن فكرة المغادرة ، بينما وافقت 23.3% على قيامها بذلك، و يمكن إرجاع ذلك إلى الأسباب التي أدت إلى تفكير هاته الفئة من العمال في ترك العمل من جهة و ارتباطها بقدرة المؤسسة على حلها من جهة أخرى، فقد تكون الأسباب متعلقة بالمؤسسة كعدم الرضا عن الأجر؛ المزايا و غيرها فتستطيع تسويتها و معالجتها وبالتالي إقناع عامليها بالبقاء، أما الأسباب الشخصية قد يتعذر على القائمين بالمؤسسة حلها.

خلاصة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل إلى تقديم المؤسسة التي تمت عليها الدراسة ، إضافة إلى حساب معدّل دوران العمل الاجمالي و عبر الأقسام المختلفة و ذلك لتوضيح التغير في استقرار العمالة بها و إعطاء تفسير لارتفاعه و انخفاضه عبر مختلف السنوات بناءا على حالة المؤسسة ،و لاحظنا من خلاله أن المؤسسة شهدت معدّلات مرتفعة لدوران العمل في سنوات معينة و عرفت انخفاضا في سنوات أخرى ،وذلك نتيجة لأسباب متعددة متعلقة بالفرد و المؤسسة.

و في إطار الدراسة الميدانية وبعد توزيع 40 استبانة اعتمدت منها 30 فقط تمت عليها الدراسة ، قمنا بتفريغ و تحليل إجابات أفراد العينة واستعنا بالجداول المتقاطعة بين مجموعة من الفرضيات الفرعية المرتبطة بالمحاور الثلاثة الرئيسية للاستبيان و خصائص العينة المدروسة ، وذلك باستخدام الحزمة الاحصائية PASW19.وعلى ضوء ذلك خرجنا بمجموعة من النتائج التي سوف نذكرها بالتفصيل في الخاتمة العامة للدراسة.

خاتمـــة عامـــة

بعد استعراضنا لأهمية الموارد البشرية في أداء و تنافسية المؤسسة وتطرقنا لأبرز الجوانب المتصلة بدوران العمل في القسم النظري للدراسة وبعد إسقاط ما تم عرضه على مؤسسة بسكتة شرشال الجديدة توصلنا لمجموعة من النتائج النظرية و التطبيقية إضافة إلى مجموعة من الاقتراحات.

أولا: النتائج

تعتمد المؤسسات في تحقيق أهدافها على مواردها المتاحة، و خاصة الموارد البشرية التي تعتبر مصدرا للإرتقاء بأدائها من خلال إنجاز العنصر البشري لمهامه بكفاءة و فعالية مما يرفع انتاجيته ، ويتوقف ذلك على قدرته في العمل و الرغبة فيه.و هو ما يتوافق مع نتائج الدّراسة الميدانية التي تشير بأنّ الأفراد في المؤسسة المدروسة يساهمون في تحسين أدائها و رفعه ،عن طريق تطبيق قراراتها و خططها و من ثمَ بلوغ أهدافها.إلاّ أنّ اتّخاذ القرارات يقتصر فقط على المسؤولين و لا يتم إشراك العاملين فيها.

و حتى تقدّر المؤسسة كفاءة عامليها تقوم بعملية تقييم الأداء التي تستطيع من خلاله تحديد مكامن القوة والضعف و الحكم على مستوى الأفراد والعمل على تصحيحها من جهة و التنبؤ بإمكانيات الفرد في التطوّر و النمو مستقبلا من جهة أخرى . و يتطلب نجاح عملية تقييم الأداء التي تمر بمراحل عديدة مجموعة من المقومات أهمها المواكبة و الشمول و الشفافية بالإضافة إلى الموضوعية و الفعالية ، ذلك لتحقيق الغرض منها و إبراز أهميتها على مستوى الفرد و المؤسسة على حدّ سواء.وخلال دراستنا توصّلنا إلى أنّ أغلبية أفراد العينة المدروسة كانت موافقة على أن المؤسسة تقوم بتقييم أداء عامليها بانتظام ، إلاّ أن العملية لا تشمل جميع المستويات التنظيمية بها ، بالتالي فإن تقييم الأداء في المؤسّسة المدروسة يفتقد لأهم مقومات النجاح و هو ما يبرر فشل سياسة التحفيز المتبعة في المؤسّسة لعدم اتّباعها نظام محدّد في ذلك و بالتالي عدم شموليتها.

كما أنّ امتلاك المؤسسة لميزة تنافسية يرتبط بكفاءاتها و خبراتها التي تعتبر مدخلا لتحقيقها ، وكذا قدرتها على الإبتكار و التجديد و السّرعة في تلبية متطلبات السوق ، وهو ما لاحظناه في المؤسسة المدروسة حيث أظهرت النتائج التي تدخل في إطار الفرضية الأولى أنها تمتلك منتجات تتفرد بفضلها على مستوى الأسواق الوطنية ممّا أدى الى زيادة أرباحها و ريادتها في

مجال نشاطها، كما تتميز بالقدرة على التّجديد و الإبتكار وذلك عـن طريـق التّنـوع فـي المنتجـات وتطويرها باستمرار.

ونظرا لأهمية الموارد البشرية في تحقيق النجـاح و بلـوغ الأهـداف ، فـإنّ أي شـكل مـن أشـكال التسرب من شأنه أن يعيق تقدم المؤسسـات و اسـتمراريتها ،ويـدخل مفهـوم التسـرب فـي إطـار دوران العمل الذي يشير إلى عدم استقرار العمالة دخولا وخروجـا، بحيـث يمكـن قياسـه باسـتعمال معدّل دوران العمل و المتعلـق أساسـا بتـاركي الخدمـة، إلاّ أن المؤسسـة قيـد الدراسـة لا تقـوم بحساب هذا المعدل بالرغم من تعرضها لفقدان عدد من العمـال وخاصـة مـن الكفـاءات والخبـرات سواءا كانوا إناثا أم ذكور.

و من النتائج المتعلقة بدوران العمل و المتضمنة فـي الفرضـية الثانيـة فـإن أبـرز الأسـباب الّتـي تجعل العاملين في المؤسسة المدروسة يرغبون فـي تـرك العمـل و يبحثـون عـن بـدائل وظيفيـة أخرى ، هي أسباب تتعلق بالمؤسسة من جهـة :كضـغوط العمـل ، عـدم الرضـا عـن ضـمانات الوظيفة و منصب العمل ،عدم الرضا عن الأجر المـدفوع .وهنـاك أسـباب أخـرى تتعلـق بـالفرد: كالعمر– حيث بينت الدراسة أن أغلب الراغبين في تـرك العمـل هـم مـن الفئـة الأصـغر سـنا–، إضافة إلى المستوى الوظيفي حيث تباينت الرغبة في المغـادرة بـين المـوظفين والمسـؤولين الـذين كان تفكيرهم في ذلك أقل من سابقيه، كما أنّ عدم اقتناع الفرد بأدائه شكل سببا في ذلك.

كما يترتب على دوران العمل جملة من الآثار قـد تكـون سـلبية أو إيجابيـة، وبنـاءا علـى النتـائج المتوصل إليها فإن المؤسسة قد تـأثرت سـلبا نتيجـة لتعرضـها للظـاهرة ، فقـد تحملـت تكـاليف مباشرة بدفعها لتعويضات للعمال المسرحين ، كما توقفت عـن الإنتـاج ممـا أثـر علـى ربحيتهـا،و ساءت سمعة المؤسسة في السوق في فترة معينة نتيجة لـذلك. إلاّ أن المؤسسـة تجنبـت فـي بعـض الحالات تكاليف الحصول على الأفراد و قامت بالإحلال من مصادرها الداخلية.

بناءا على ما جاء في الجانب النظري للدراسة فقد تسـتطيع المؤسسـة التـأثير فـي قـرار المغـادرة لدى العاملين و التقليل من احتمالات ترك العمـل لـديها و بالتـالي الحفـاظ علـى كفاءاتهـا وذلـك باتباعها لسبل عديدة من بينها : تطـوير نظـم إدارة المـوارد البشـرية مـن تخطـيط و اسـتقطاب و تقييم للأداء و صيانة وتحفيز.....بالإضافة إلى إجراء مقابلـة للخـروج ، وهـو مـا تـم فعـلا فـي

المؤسسة المدروسة ، غيـر أن ذلـك اقتصـر علـى فئـة دون غيرهـا إضـافة لعـدم قـدرة إدارة المؤسسة على إقناع الرّاغبين في تـرك العمـل وخاصـة الأكفـاء مـنهم بالبقـاء و العـزوف عـن المغادرة.

ثانيا:المقترحات

إنطلاقا من النتائج التي توصلنا إليها نقترح ما يلي:

1- الإعتماد علـى نمـط الإدارة اللاّمركزيـة مـن خـلال الإتصـال المباشـر بـين المـدير و الموظّفين لما يتيحه من فرص للنقاش و التحـاور و بالتـالي تحقيـق المشـاركة فـي اتّخـاذ القرار.

2- الإهتمام بتقييم أداء العاملين عنـد كـل المسـتويات التنظيميـة للإسـهام فـي زيـادة دافعيـة العمال و تحسين أدائهم و تطويره و بالتالي الإرتقاء بأداء المؤسسة .

3- تحفيز العمّال ذوو الأداء المتميّز ماديا و معنويا لتنميـة ولائهـم للمؤسسـة و الحفـاظ علـيهم و تقليص احتمالات تفكيرهم في المغادرة .

4- التّخفيف من الضّغوط النّاتجة عن ظـروف العمـل عـن طريـق تحسـينها بمـا يتوافـق و متطلبات العمال و زيادة الرّضا الوظيفي لهم .

5- حساب معدل دوران العمل فـي المؤسسـة بشـكل دوري حتـى تكـون علـى درايـة تامـة بوضعيّتها .

6- إجراء مقابلة مع الراغبين في ترك العمل من المـوظفين الأكفـاء و الغيـر أكفـاء علـى حـد سواء للوقوف على أهم الأسباب التي أدت إلى تفكيرهم بذلك والعمل على معالجتها.

7- إقناع العمال الأكفاء بعدم المغادرة للحفـاظ علـى أسـرار المؤسسـة المهنيـة و مخططاتهـا على اعتبار أنّهم على درايـة بـذلك، وبهـذا فـإن المؤسسـة تتجنـب خسـارة كفاءاتهـا و أسرارها في نفس الوقت.

قائمة المراجع

قائمة المراجع :

أولا: باللغة العربية:

أ. الكتب:

1. إبراهيم رمضان الديب، دليل إدارة الموارد البشرية ، مؤسسة أم القرى للترجمة و النشر والتوزيع، بدون ذكر بلد نشر،2009
2. أحمد سيد مصطفى، إدارة البشر الأصول والمهارات، بدون ذكر دار نشر، مصر،2002 .
3. أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، رؤية إستراتيجية معاصرة، الدار الهندسية، القاهرة، مصر، 2008.
4. أحمد صلاح الدين المحرزي، إدارة نظم و تكنولوجيا الموارد البشرية مدخل معاصر، شركة ناس للطباعة، بدون بلد النشر، الجزء ا، 2002.
5. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، الإسكندرية، مصر، الطبعة الثانية، 2008.
6. باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، دار الفاروق للنشر و التوزيع، القاهرة، الطبعة الأولى، 2003.
7. بن عنتر عبد الرحمان، إدارة الموارد البشرية، المفاهيم و الأسس، الأبعاد الإستراتيجية، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2010.
8. جنيفر جوي، ماثيوز و آخرون، ترجمة علا محمد صالح، تنمية الموارد البشرية، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 2008.
9. حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي ، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، الطبعة الأولى 2002.
10. حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، النظريات، العمليات الادارية، وظائف المنظمة، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2006.
11. خالد عبد الرحمن الهيتي، إدارة الموارد البشرية مدخل إستريتيجي في ،دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن ، الطبعة الثانية،2005.

12. رواية احسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية ،الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية ،2000.

13. سليم إلياس و آخرون، الموسوعة الإدارية الشاملة، إدارة الموارد البشرية، مركز الشرق الأوسط الثقافي، بيروت، لبنان، الطبعة الأولى، 2009.

14. سهيلة محمد عباس ، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي في دار وائل للنشر، عمان ، الأردن، الطبعة الأولى،2003.

15. سيد محمد جاد الرب،الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ، مطبعة العشرية ، بدون بلد نشر ،2009.

16. صلاح الدين عبد الباقي، الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2002.

17. صلاح الدين عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة المواد البشرية في المنظمات، الدار الجماعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية،2002

18. طلعت أسعد عبد الحميد، التسويق الفعال، مكتبة الشقري، القاهرة، الطبعة 9، 1999.

19. عاشور أحمد صقر،السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية ،الإسكندرية ،مصر ،2005 .

20. عايد سيد خطاب، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ظل إعادة الهيكلة، الإندماج، مشاركة المخاطر، بدون ذكر دار النشر، مصر، الطبعة الثانية، بدون تاريخ النشر.

21. عايدة سيد خطاب وآخرون ، إدارة الموارد البشرية ، بدون ذكر دار نشر،2006.

22. عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي و العشرون، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2008.

23. عبد الرحمان الهيتي، إدارة الموارد البشرية ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان الأردن، الطبعة الأولى ،1999.

24. عبد السلام أبو قحف، التنافسية و تغيير قواعد اللعبة رؤية مستقبلية، مكتبة و مطبعة الإشعاع، الإسكندرية، 1997.

25. عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2010.

26. عبد الفتاح بوخمخم، تسيير الموارد البشرية مفاهيم أساسية و حالات تطبيقية، دار الهدى، عين مليلة، الجزائر، 2011.

27. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للنشر و الطباعة، القاهرة، 2001.

28. علي عبد الله، إدارة الموارد البشرية، محاضرات ألقيت لطلبة إدارة الأعمال سنة ثالثة، جامعة الجزائر 3، كلية العلوم الإقتصادية.

29. علي غربي و آخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 2007.

30. عماد صفر سالمان، الإتجاهات الحديثة للتسويق، محور الداء في الكيانات و الإندماجات الاقتصادية، منشأة المعارف، الإسكندرية، 2005.

31. عمرو حنفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية، مؤسسة الزهران للنشر و التوزيع، عمان الأردن، 1991.

32. فيصل حسونة ، إدارة الموارد البشرية ، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى،2000.

33. كامل علاوي كاظم الفتلاوي، حسن لطيف كاظم الزبيدي، مبادئ علم الإقتصاد، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.

34. محمد البنا، قضايا إقتصادية معاصرة، الدار الجامعية إسكندرية، الإسكندرية، مصر، 2008.

35. محمد زويد العتيبي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2010.

36. محمد عبده حافظ، صيانة الموارد البشرية، دار الفجر للنشر و التوزيع القاهرة، مصر، الطبعة الأولى 2011.

37. محمد عبده حافظ، إدارة الموارد البشرية بين الفكر التقليدي و المعاصر، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 2011.

38. محمد قاسم القريوتي، الوجيز في إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2010.

39. محمد مسلم، عبد الكريم بن شريف، تنمية الموارد البشرية دعائم و أدوات، دار طليلة ، الجزائر، 2010.

40. مصطفى محمود أبوبكر، إدارة الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004.
41. مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية "إدارة الأفراد"، دار الشروق للنشر و التوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2007.
42. معين أمين السيد، إدارة الموارد البشرية في ظل المتغيرات الإقتصادية العالمية الحالية مع دراسة حالات تطبيقية لبعض البلدان العربية، بدون بلد النشر، 2010.
43. منصور أحمد منصور، قراءات في تنمية الموارد البشرية، وكالة المطبوعات للنشر 1976.
44. مؤيد الفضل، تخطيط و مراقبة الإنتاج، منهج كمي مع حالة دراسية، دار المريخ، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2007.
45. ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي ، دراسة نظرية و تطبيقية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004.
46. يوسف حجيم الطائي و آخرون، إدارة الموارد البشرية مدخل الإستراتيجي متكاملة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2006.

ب.الاطروحات والرسائل:

ب.1. أطروحات الدكتوراه:

1. سامية لحول، التسويق و المزايا التنافسية، دراسة حالة مجتمع صيدال لصناعة الدواء في الجزائر، أطروحة دكتوراه لعلوم غير منشورة شعبة تسيير المؤسسات، جامعة باتنة، 2008.
2. سملالي يحضية، أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية و تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية مدخل الجودة و المعرفة، أطروحة دكتوراه في العلوم الإقتصادية غير منشورة تخصص، جامعة الجزائر، 2005.
3. عشوي نصر الدين، التخطيط طويل الأمد للقوى العاملة على مستوى المؤسسة – كنظام – أطروحة دكتواه في العلوم الإقتصادية غير منشورة، تخصص علوم إقتصادية، جامعة الجزائر، 2006.

ب.2.رسائل الماجستير:

1. بندر بن فهد محمد الحربي، تسرب العمالة الوطنية من القطاع الخاص، الأسباب و الحلول المقترحة، دراسة إستطلاعية لأراء المتسربين من العمل في القطاع الخاص بمدينة الرياض، الرياض، 2008.
2. بووذن نبيلة، محددات الرضا الوظيفي لدى العامل الجزائري في إطار نظرية دافيد ماكيلاند للدافعية، دراسة ميدانية بمؤسسة سوناريك وحدة فرجيوة، مذكرة ماجيستير غير منشورة، تخصص علم النفس التنظيمي و تسيير الموارد البشرية، جامعة قسنطينة، 2007.
3. سمير صلحاوي "الحوادث المهنية و آثارها على تنافسية المؤسسة دراسة حالة مؤسسة سونلغاز وحدة بسكرة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير عير منشورة، تخصص تنظيم الموارد البشرية، جامعة باتنة، 2008.
4. شاطر شفيق، أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية دراسة ميزانية بمؤسسة إنتاج الكهرباء –سونلغاز – جيجل، ماجستير في علوم التسيير غير منشورة، تخصص إدارة الأعمال، جامعة بومرداس، 2010.
5. محمد الحسن التيجاني يوسف، التحفيز و أثره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في منشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة، ماجيستير غير منشور، تخصص غدارة الأعمال الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي.
6. مسعود طحطوح، أهمية التسويق في تعزيز الميزة التنافسية، دراسة حالة مؤسسة إقتصادية، مذكرة ماجيستير غير منشورة، تخصص تسويق، جامعة باتنة، 2009.
7. منير خالد عباس، لآثار دوران العمل في النتائج التنظيمية في الشركات التابعة للمؤسسات العامة للصناعات النسيجية، بحث مقدم لنيل درجة الماجيستير غير منشورة، تخصص غدارة الأعمال، جامعة دمشق، سوريا، 1999.

ج.المجلات العلمية :

1. إبراهيم الحديد، بابا عبد القادر، دور تكنولوجيا المعلومات في تطوير الكوادر البشرية، مجلة دراسات إقتصادية، العدد 14، دار الخلدونية للنشر و التوزيع، الجزائر، 2010.
2. حديد نوفيل، حديد رتيبة، أهمية نظم المعلومات الادارية و النظم المساعدة على إتخاذ القرار في تحسين أداء المؤسسة و، مجلة العلوم الإقتصادية و علوم التسيير و التجارة، العدد، 2003.

3. الحميري على محمد عبد الجبار، أهمية التدريب في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، مجلة علوم الإقتصاد والتسيير والتجارة، العدد 22، جامعة الجزائر 3، 2010.

4. الدواي الشيخ، الإبداع كمدخل لتحقيق تنافسية المؤسسة، مجلة علوم الإقتصاد و التسيير و التجارة، العدد 17، 2008.

5. رتيبة نحاسية، إستراتيجيات التنافس و الميزة التنافسية للمؤسسة، مجلة علوم الإقتصاد و التسيير و التجارة، العدد 17، 2008.

6. زواي صورية، تومي ميلود، دور نظام معلومات الموارد البشرية في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة، مجلة كلية الآداب و العلوم الإنسانية و الإجتماعية، العدد السابع، جامعة محمد قيصر، بسكرة، جوان 2010.

7. الطيب داوي، مراد محبوب، تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال تحقيق النجاح الإستراتيجي، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 12، جامعة بسكرة، نوفمبر 2007.

8. عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة و الفعالية مفهوم و تقييم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2001.

9. عمرو وصفي و آخرون ، إختبار أثر المتغيرات التنظيمية و الفردية في تشكيل ضغط العمل، دراسة ميدانية في الجامعات السويرة، مجلة بحوث جامعة حلب، حلب، سوريا،2008.

10.كاريش صليحة، اليقضة الإستراتيجية محرك تنافسية المؤسسة الحديثة، مجلة علوم الإقتصاد و التسيير والتجارة، العدد 22، جامعة الجزائر، 2010.

11.نصر الدين عشوي، تخطيط القوى العاملة على مستوى المؤسسة (الأساليب و المشاكل)، مجلة علوم الإقتصاد و النشر و التجارة، العدد 14، 2006.

د.الملتقيات العلمية :

1. حكيم بن جدوة، محمد بن حوحو، تسويق العلاقات من خلال الزبون مصدر لتحقيق المنافسة و إكتساب ميزة تنافسية، الملتقى الدولي الرابع حول "المنافسة و الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، 9 – 10 نوفمبر 2010.

2. راشد محمد القحطان، حوادث و إصابات العمل، مؤتمر الصحة و السلامة المهنية، الرياض، 27، 28 أفريل 2007.

3. صالح مفتاح : إدارة الموارد البشرية و تسيير المعارف في خدمة الكفاءات، الملتقى الدولي الأول حول "التنمية البشرية و فرص الإندماج في إقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 9 – 10 مارس 2010.

4. طارق نوير، دور الحكومة الداعمة للتنافسية "حالة مصر" مركز المعلومات و دعم إتخاذ القرار، مصر، 2003.

5. عبد الفتاح بوخمخم، الرأسمال المعرفي مصدر التميز في المنظمات المؤتمر الدولي للتنمية الادارية حول "إدارة المعرفة و دورها في تطوير الداء الحكومي، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1 – 4 نوفمبر 2009.

6. عبو عمر، عبو هودة، دور الإستراتيجيات العامة للتنافس في تحقيق الأداء في المؤسسة، الملتقى الدولي الرابع حول : المنافسة و الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية"، جامعة الشلف، 9 – 10 نوفمبر 2010.

7. عبد المجيد قدي، إشكالية تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة، الملتقى الدولي حول "التنمية البشرية و فرص الإندماج في إقتصاد المعرفة وز الكفاءات البشرية "جامعة ورقلة"، 9 – 10 مارس 2004.

8. محمد عبد العال، نجم عبود نجم، نحو إطار مفاهيمي لدراسة تقييم رأس المال الفكري في الجامعات، إجتماعات الندوة التاسعة و الثلاثين بمجلس إتحاد الجامعات العربية و المؤتمر العلمي المصاحب "التنمية البشرية و دورها في معالجة المشكلة السكانية" إتحاد الجامعات العربية، جامعة الجزائر 3 ، 3 – 5 أفريل 2006.

9. نسرين بركات، عادل العلي، مفهوم التنافسية و التجارب الناجحة في النفاذ إلى الأسواق الدولية، ورشة عمل حول "محددات القدرة التنافسية للأقطار العربية في الأسواق الدولية "المعهد العوفي للتخطيط، الكويت، 2000.

ثانيا: باللغة الأجنبية

1.الفرنسية:

A.Les ouvrages :

1. Sid ahmed benraoune, le management des ressources humaines, office des publications universitaires, Alger, 2010.
2. Khalassi Réda, management des ressources humaines, houma édition, Alger, 2010.
3. Abdelkrim bouhafs, la communication de l'entreprise, comment dire aux uns et aux autres, 2007.
4. Martory (B), crozet (D), gestions des ressources humaines, pipetage social et performance, imprimerie chirt, paris, 2002.
5. David duchamp, loris guery, la gestion des ressources humaines, France, 2011.
6. Lydie akibode pagnan, valeurs du travail et absentéisme en Afrique, paris, le harmattan, 2008.
7. jeau – yves le lauarn, les tableaux de bard ressource humaine << le piratage de la fonction R.H>>, france, éditions liaison, 2008.
8. Diane Gabrielle Tremplay. Flexibilité. Sécurité d'emploi et flexicurité Les enjeux et défis- canada ; presse de l'Université du chebec ,2eme trimestre 2008.
9. John v.petrof, comportement du consommateur et marketing presse de l'université l'aval, Québec, canada, 2eme édition, 1999.
10. Lauis lemir et autres, la planification stratégique des ressources humaines théories et applications dans les administrations publiques aux xxi siècle, presse de l'université du Québec, canada, 2011.

11. Michel de Coster, sociologie du travail et question des ressources humaines, de boeck et larcier s.a, bruxelles, Belgique, 3 eme edition , 1999.

B.Les dictionnaires :

1. Mustapha henne, Dictionnaire de termes econoniques et financiere (francais, anglais, arabe) liberairie du liban publishers, 3 eme edition, 2001.
2. Gérard dion, Dictionnaire des relations du travail, canada, les presses de l'université laval, 1986.

2.الانجليزية:

Books :

1. Darlene yee and others, assisted living administration management "effective practices and model programs in elder care, new york, pringer publishing company, 2001.
2. Paul anan and shari Laurence, A playing software metrics, 1997.

المواقع الالكترونية:

1. Conference de nations unies sur le commerce et le developpement, rapport du secrétariat de la CNVCEP, amélioration de la compétitivité des PME par le renforcement des capacités productives, geneve 24/02/03, disponible sur :
2. Sit Web : http://www.unctad.org.page consulté : 10 avril 2012.

فريق التنافسية الأردني، التنافسية و تجربة الأردن، وزارة التخطيط و التعاون الدولي، الأردن.ورقة بحثية متاحة على الموقع:http://www.arab-api.org .

الملاحق

استمارة الاستبيان

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة الجزائر-3-

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

تحية احترام وتقدير...

تأتي هذه الدّراسة لإتمام متطلبات نيل درجة الماجستير في العلوم الإقتصادية تخصّص تحليل إقتصادى تحت عنوان "تأثير دوران العمل على أداء وتنافسية المؤسّسة " ،لذلك نرجو منكم التّفضل بالإطّلاع على استمارة الإستبيان الّتي بين أيديكم ، و التّكرم بالإجابة على أسئلتها بدقّة و موضوعيّة ، وهذا من أجل خدمة البحث العلمي بالشّكل الأمثل.

و نؤكّد لكم بأنّ المعلومات المقدّمة ستعامل بسرية تامة ، ولن تستخدم إلاَ لأغراض البحث العلمي ،شاكرين حسن اسهامكم و تعاونكم في اتمام هذا البحث.

و للتّوضيح فإن **دوران العمل هو تسرّب العمال أو خروج العمال من المؤسسة وتركهم لعملهم لسبب ما.**

ملاحظة: لا داعي لكتابة الاسم و اللقب.

و شكرا

الباحثة:

بوعافية علية

أوَلا: البيانات الشخصية و الوظيفية.

*الرجاء وضع العلامة (X) في المكان الذي يتناسب و بياناتكم.

1/الجنس:

ذكر ☐ أنثى ☐

2/العمر:

أقل من 30 سنة ☐ من 31 الى 40 سنة ☐ من 41 الى 50 سنة ☐

من 51 الى 60 ☐ اكثر من 61 سنة ☐

3/الحالة الاجتماعية:

أعزب ☐ متزوج ☐

4/التحصيل العلمي:

إبتدائي ☐ متوسّط ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐ دراسات عليا ☐

5/المستوى الوظيفي:

موظَف ☐ مسؤول ☐

6/نوع النشاط:

خدمات ☐ إداري ☐ تقني ☐

7/ الخبرة:

عدد سنوات الخبرة ☐

* الرّجاء وضع علامة(X) في خانة واحدة من الخانات المعبرة عن رأيكم ، وأمام كل عبارة من العبارات الموالية:

الرقم	العبارة	أوافق بشدّة	أوافق	غير متأكد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
ثانيا: أهمّية الموارد البشرية في المؤسّسة						
8	يتم إشراك العاملين في صنع قرارات المؤسسة					
9	تقوم المؤسسة بتقييم أداء العاملين بانتظام					
10	تحفز المؤسسة موظفيها ماديا ومعنويا					
11	الادارة والعاملين يعملون كفريق عمل متعاون					
12	هناك تحسن مستمر في أداء المؤسسة مقارنة بما مضى					
13	أساهم في رفع مستوى أداء المؤسسة					
14	تحقق المؤسسة أرباحا معتبرة مقارنة بمنافسيها					
ثالثا:دوران العمل،الأسباب و الآثار أ/ **دوران العمل**						
15	ترتفع نسبة دوران العاملين لدى الأفراد حديثي التعيين					
16	نسبة دوران العمل لدى الإناث أعلى من الذكور					
17	تتم مقارنة معدّل دوران العمل في المؤسسة مع المؤسسات المنافسة					
18	يتم احتساب كلفة دوران العمل في المؤسسة.					
19	الافراد الذين غادروا المؤسسة هم أفراد أكفاء ساهموا في رفع أداء المؤسسة					

ب/ الأسباب						
20	لدي رغبة في ترك العمل و البحث عن وظيفة أخرى.					
21	أنا راض عن عملي					
22	أنا راض عن ضمانات الوظيفة(تقاعد،تأمينات..)					
23	لا تربطني علاقة جيدة مع المدراء و زملائي في العمل					
24	لا أتقاضى أجري في وقته					
25	لا أتقاضى أجرا كافي يلبي متطلباتي الأساسية					
26	تحول وظيفتي دون أداء واجباتي الأسرية					
27	يتم تكليفي بأعمال إضافية خارج أوقات العمل					
28	أشعر بالتعب عند نهاية أوقات العمل					
29	أشعر بعدم توفر الأمن الوظيفي					
30	لم يتم توظيفي على أساس قدراتي و مستواي الدراسي					
31	لا أتمتع بالإجازات الرسمية في أوقاتها دائما					
32	لست راض على المنصب الذي أشغله					
ج/الآثار:						
33	يؤثر دوران العمل على صيرورة نشاط المؤسسة					
34	توقفت عملية الانتاج من قبل بسبب خروج عامل أو أكثر					
35	يتم ملأ مناصب العمل الشاغرة المؤسّسة من مصدر داخلي					
36	تتحمل المؤسّسة تكاليف الحصول على العمال و توظيفهم.					
37	قامت إدارة المؤسّسة من قبل بتسريح مجموعة من العمال					

38	تحمّلت المؤسّسة تكاليف دفع تعويضات للعمال المسرّحين					
رابعا: تعامل المؤسسة مع دوران العمل						
39	تقوم إدارة المؤسسة بمقابلة مع الراغبين في ترك العمل لتحديد السبب في ذلك .					
40	تقوم المؤسسة بإقناع العاملين الأكفاء بعدم ترك العمل					

أي إضافات تودون ذكرها :

....

....

....

....

نتمنَى منكم الإجابة على جميع الأسئلة.

sondage.sav

	Sexe	Age	Etat_matrimo nial	Niveau_instru ction	Type_fonction	Type_activité
1	2	1	1	4	1	2
2	2	1	1	4	1	2
3	1	1	1	2	1	1
4	2	2	2	4	1	3
5	2	1	1	4	1	2
6	1	1	1	2	1	3
7	1	1	1	2	1	3
8	1	1	1	3	1	1
9	2	2	2	3	2	2
10	2	4	2	4	2	3
11	1	3	2	3	2	1
12	2	2	1	4	2	1
13	2	2	2	4	1	3
14	1	3	2	4	2	3
15	2	2	1	3	2	2
16	1	2	1	2	2	1
17	2	3	1	3	1	1
18	1	3	2	4	2	3
19	1	1	1	2	1	3
20	1	2	2	1	1	3
21	2	1	2	4	1	2
22	2	1	1	3	1	2
23	1	1	1	4	1	3
24	1	2	2	4	1	3
25	2	1	1	2	1	3
26	2	3	2	1	1	1
27	1	2	2	3	2	1
28	1	1	1	2	1	1
29	2	3	2	3	1	1
30	1	1	1	2	1	1

sondage.sav

	Expérience	Participation_ au_prise_des _décisions	Etablissemen t_evalue_le_p ersonnel	Etablissemen t_motive_le_p ersonnel	Administratio n_personnel_ groupe_s...	Amélioration_ continue_au_ Performance
1	1	3	2	5	2	4
2	1	5	3	5	3	3
3	7	3	4	4	5	3
4	10	5	1	1	1	3
5	2	3	2	4	1	4
6	1	5	5	5	5	1
7	9	5	5	5	5	5
8	5	4	4	4	5	5
9	5	1	1	1	1	1
10	30	2	2	2	2	2
11	8	3	3	3	2	2
12	12	5	1	1	1	1
13	8	1	3	1	1	2
14	16	2	2	2	2	2
15	12	3	2	3	4	3
16	5	3	2	2	2	1
17	12	3	3	5	4	5
18	21	3	3	3	3	3
19	1	5	2	3	1	4
20	8	4	1	2	2	2
21	2	3	3	3	2	4
22	5	5	4	4	4	5
23	3	3	3	3	3	3
24	5	4	4	4	4	4
25	5	3	1	3	1	3
26	10	5	5	5	5	5
27	10	2	2	3	2	2
28	4	5	2	5	4	2
29	6	5	3	1	2	2
30	1	5	5	5	5	5

sondage.sav

	Je_participe_en_cette_amélioration	Etablissement_réalise_benfices_plus...	Taux_de_rotation_s_élève_chez_les_...	Taux_de_rotation_plus_élevé_chez_l...	Comparison_de_taux_de_rotation_av...	Cout_de_rotation_est_calculé
1	2	2	3	2	4	3
2	2	3	4	4	3	3
3	1	2	5	1	3	5
4	2	3	3	3	3	1
5	2	4	2	2	4	3
6	2	5	5	3	3	1
7	5	5	5	1	5	5
8	2	5	3	2	3	3
9	1	2	4	4	3	2
10	2	3	4	4	3	2
11	2	3	3	2	3	3
12	1	3	3	1	1	1
13	1	3	3	2	3	3
14	2	3	4	4	3	2
15	3	3	3	2	3	2
16	3	2	2	3	2	2
17	2	1	1	3	1	1
18	1	3	3	2	3	2
19	1	3	2	1	3	3
20	2	2	1	1	3	3
21	1	3	1	2	4	1
22	2	3	3	2	3	4
23	1	3	3	1	3	3
24	2	3	3	2	3	5
25	1	3	1	1	3	3
26	1	3	5	2	5	5
27	2	1	2	2	2	2
28	2	2	3	2	2	2
29	2	2	1	2	2	3
30	1	2	5	5	3	3

sondage.sav

	Des_compétances_ont_quitté_etabli...	Je_veux_quitter_mon_poste_pour_autre	Je_suis_saisfait_par_mon_travail	Je_suis_saisfait_par_les_avantages_...	Pas_de_bonnes_relations_entre_moi...	Je_reçoit_ma_paie_tard
1	1	1	2	1	4	1
2	3	1	4	3	4	4
3	4	1	1	4	5	5
4	3	3	3	3	5	4
5	2	2	2	3	5	2
6	5	1	5	5	5	5
7	2	5	5	5	3	5
8	2	5	1	5	5	5
9	2	4	2	2	4	4
10	2	4	2	2	4	4
11	3	4	1	3	3	1
12	3	1	1	3	1	4
13	1	2	2	4	4	2
14	2	4	2	2	4	4
15	4	1	2	2	4	1
16	2	2	2	2	4	2
17	1	1	5	5	2	1
18	3	3	2	2	4	2
19	2	2	2	2	4	2
20	1	1	4	1	5	2
21	2	2	4	4	5	5
22	2	2	3	3	4	2
23	3	1	5	5	1	1
24	3	1	4	4	4	4
25	1	3	1	1	4	1
26	5	1	4	5	1	1
27	1	3	2	2	5	2
28	2	1	5	5	5	1
29	2	3	1	3	2	5
30	1	5	1	5	5	5

sondage.sav

	Ma_paie_ne_me_suffit_pas	Ma_fonction_e_fais_pas_les_devoires...	on_me_charge_des_tache_hors_heu...	Je_me_sens_fatigué_en_fin_de_journée	je_me_sens_nassuré_fonctionnellement	je_ne_suis_pas_recruté_pour_mes...
1	4	1	5	4	5	1
2	4	4	4	2	4	2
3	5	2	5	5	5	5
4	1	3	5	1	1	1
5	2	4	2	1	2	5
6	5	5	5	1	1	1
7	5	5	2	5	2	3
8	5	5	5	1	1	1
9	4	4	2	2	4	4
10	4	4	2	2	4	4
11	3	2	5	1	1	3
12	5	5	5	5	5	5
13	2	2	2	2	4	4
14	2	4	2	2	4	4
15	1	3	4	1	1	5
16	2	4	4	4	4	4
17	1	1	4	1	1	1
18	2	3	3	2	3	3
19	1	2	2	4	4	4
20	4	4	4	1	3	4
21	2	5	5	1	1	5
22	2	3	4	2	2	2
23	1	1	5	1	1	1
24	2	1	4	1	1	1
25	1	1	4	2	4	1
26	1	3	1	1	1	1
27	5	5	5	1	2	5
28	1	1	4	2	4	4
29	1	2	3	1	3	4
30	5	5	5	1	1	2

sondage.sav

	je_ne_jouie_pas_de_mes_congés_e...	je_suis_insatisfait_par_mon_travail	Rotation_du_travail_affecte_le_rend...	la_production_arreté_suite_au_abon...	Il_existe_un_recrutement_interne	Les_couts_des_recrutements_sont_...
1	1	1	2	3	2	2
2	2	1	1	4	2	2
3	5	4	5	1	4	5
4	1	5	1	5	2	3
5	1	5	3	3	3	2
6	1	1	1	1	1	5
7	2	2	1	1	1	5
8	1	1	1	1	1	5
9	4	4	2	4	2	4
10	4	4	2	4	2	4
11	3	3	3	1	3	3
12	1	5	5	5	2	1
13	4	4	2	3	2	2
14	4	4	1	4	2	2
15	5	5	3	5	5	5
16	4	4	1	4	2	2
17	1	1	3	2	2	2
18	2	4	3	3	2	2
19	4	4	4	2	2	3
20	2	4	2	3	1	2
21	1	2	2	2	2	2
22	4	4	2	3	3	3
23	1	1	5	5	5	5
24	1	1	1	5	1	5
25	4	4	4	1	1	1
26	1	1	1	1	5	5
27	1	5	1	4	1	1
28	2	4	2	3	2	2
29	2	1	3	3	2	2
30	1	1	1	1	1	5

sondage.sav

	Letablisseme nt_a_libéré_a uparavant...	Les_libérés_c nt_bénéficié_ d_une_ré...	Letablisseme nt_entretienn e_ceux_qu...	Letablisseme nt_convaincre _les_qualif...
1	1	1	2	1
2	4	4	4	4
3	5	5	5	5
4	1	3	5	5
5	2	2	3	3
6	5	5	5	5
7	5	5	5	5
8	5	5	5	5
9	2	2	2	2
10	2	2	2	2
11	3	3	3	1
12	5	5	5	1
13	3	2	2	2
14	4	2	2	2
15	2	3	5	5
16	2	2	4	2
17	1	4	5	5
18	3	3	3	2
19	4	2	3	2
20	1	2	4	4
21	2	4	2	4
22	2	5	3	5
23	1	1	3	3
24	5	4	3	5
25	1	1	1	1
26	1	5	5	5
27	1	1	3	1
28	1	2	4	1
29	1	2	2	2
30	5	5	5	5